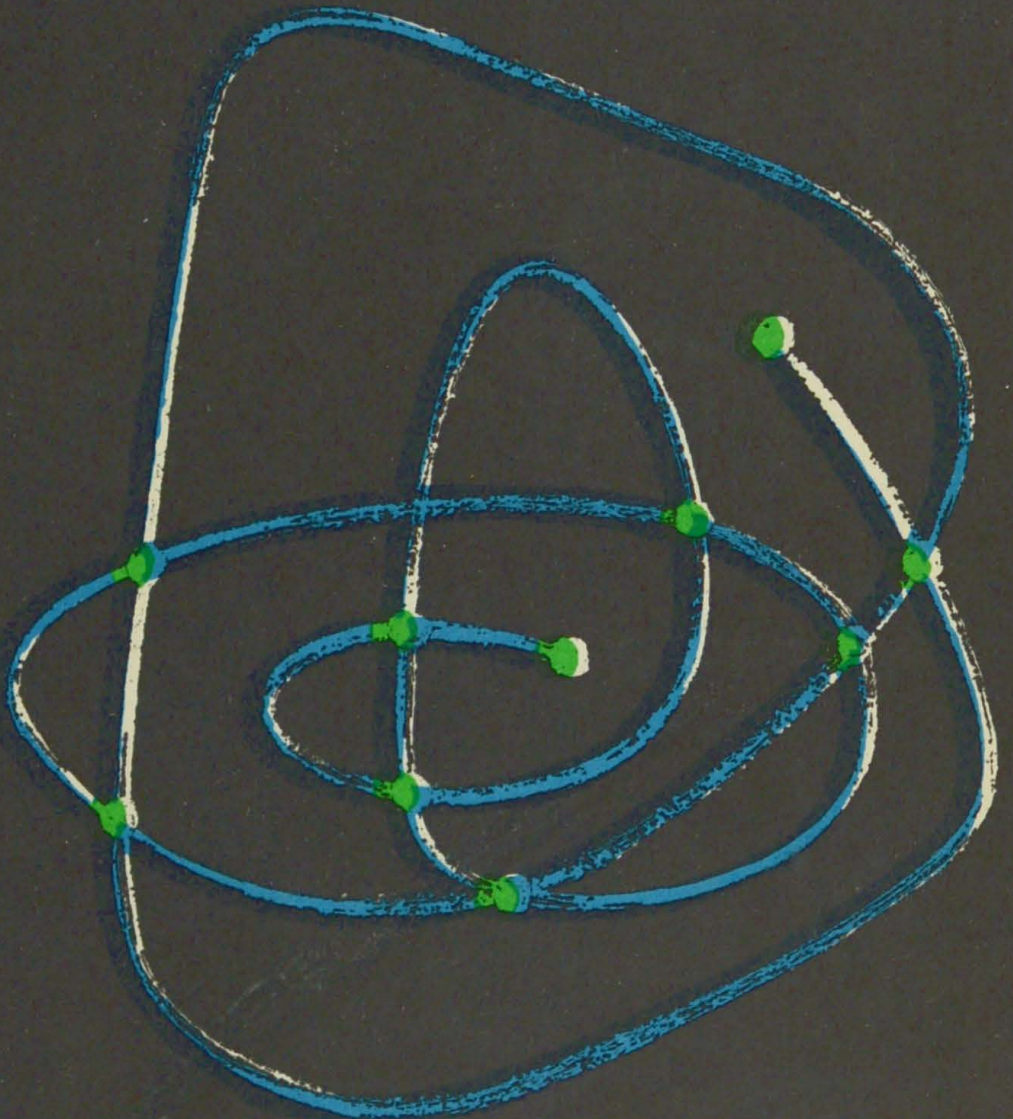




**information**  
**på arbetsplatsen**  
*Edmund Dahlström*



# SNS vill

genom

- vetenskaplig forskning
- studier och debatt i lokala grupper
- centrala konferenser och kurser
- publicering av resultaten från dessa verksamhetsfält

sprida kunskap om ekonomiska och sociala förhållanden, stimulera till positiva insatser i arbets- och samhällsliv och till ett individuellt ställningstagande i den allmänna debatten.

**SNS** är en ideell sammanslutning av enskilda personer inom svenskt näringsliv.

**SNS** är fristående från politiska partier och intresseorganisationer.

**SNS** bildades den 5 juni 1948, och dess arbete finansieras genom bidrag från näringslivet.

EDMUND DAHLSTRÖM  
INFORMATION PÅ ARBETSPLATSEN



INFORMATION  
PÅ ARBETSPLATSEN

*Sociologiska studier av företagens  
kommunikationsproblem*

*av*

EDMUND DAHLSTRÖM

---

INTERNAL COMMUNICATION

*Sociological studies*

WITH AN ENGLISH SUMMARY



STUDIEFÖRBUNDET NÄRINGSLIV OCH SAMHÄLLE



## F Ö R O R D

Två tendenser i utvecklingen under de senaste årtiondena har särskilt bidragit till att aktualisera de problem som rör företagens interna kommunikationer. Den fortskridande organisatoriska differentieringen inom företagen har lett till allt större fordringar på ordergivning, rapportering och allmän information. Den alltmer genomförda demokratiseringen inom samhället har från stora grupper av anställda medfört krav på snabbare och fullständigare information än tidigare även på arbetsplatsen.

Den samhällsvetenskapliga forskning som är en av SNS huvuduppgifter har alltsedan starten i hög grad varit inriktad på industrisociologiska ämnen. Kommunikationsproblemets olika aspekter har därvid ägnats stor uppmärksamhet. I första delen av sin undersökning »Människan i industrisamhället» (1952) framlade Torgny T. Segerstedt och Agne Lundquist rön som visade att goda kommunikationsvägar inom företagen är av väsentlig betydelse för de anställdas anpassning. Inte minst framgick detta av svaren rörande arbetsstudierna och företagsnämndernas verksamhet, två områden som är föremål för speciell behandling i föreliggande arbete. Redan i professor Charles A. Myers' skrift »Förhållandet mellan företag och anställda i svensk industri», som utgavs av SNS 1951, blev företagsnämndernas verksamhet översiktligt behandlad. Även docent Dahlströms föregående undersökning, »Tjänstemännen, näringslivet och samhället» (1954), belyste vilken betydelse för trivseln inom företaget som man inom alla personalgrupper tillmäter informationsutbytet, inte minst om planerade förändringar i driften.

Det var således i hög grad som en fortsättning på pågående eller redan avslutad forskningsverksamhet inom SNS som föreliggande undersökning planerades. Utkastet till undersökningen gjordes på våren 1953 av författaren i samråd med SNS dåvarande direktör, fil. dr Jan Wallander. Under en studieresa till USA 1953—54, möjliggjord genom stipendium från Rockefeller Foundation och resebidrag från SNS, fick författaren tillfälle att stifta bekantskap med modern amerikansk forskning rörande kommunikationsproblemen. Fältarbetet igångsattes därefter på

våren 1954, och på hösten samma år kunde de första delarna av den preliminära rapporten läggas fram. Dessa togs upp till diskussion i den rådgivande kommitté som SNS sammankallade i likhet med vad som varit fallet vid tidigare utredningar.

I denna kommitté, som vid en rad sammanträden fram till januari 1956 granskat olika avsnitt av undersökningsrapporten, har deltagit bankdirektör Tore Browaldh, ordförande, ombudsman Per-Eric Bergström, ombudsman Ture Flybo, ekon. lic. Eric Fältström, fil. lic. Hans Hagnell, civilingenjör Magnus Hedberg, fil. kand., civilekonom Herman Holm, direktör Rolf Lahnagen, fil. lic. Jonas Nordenson, fil. lic. Bengt Rundblad, fil. dr Jan Wallander och rektor Gösta Vestlund samt SNS direktör, docent Hans B. Thorelli. SNS tackar alla dessa som genom sin sakkunskap har bidragit till att ställa utredningens resultat under kritisk belysning.

Främst riktas vårt tack till de parter som haft avgörande betydelse för utredningens förverkligande. Så snart de närmare planerna för utredningen hade utformats, ansökte SNS om anslag från Personaladministrativa rådet, som sedermera inte endast frikostigt bistått vid arbetets finansiering utan också med intresse följt dess fortskridande. Detta intresse har visats både genom att tillfälle beretts författaren att diskutera vetenskapliga problem med till PA-rådet knuten expertis och genom att rådets direktör tagit aktiv del i den rådgivande kommitténs arbete. De båda företag som ställt sig till förfogande för undersökningen har bidragit med dess väsentligaste förutsättning; deras ledning och anställda har ägnat arbetet stort intresse och upppoffrande insatser.

Denna positiva inställning från företagens sida är ett uttryck för den insikt om den förutsättningslösa industrisociologiska forskningens betydelse som under de gångna åren vuxit fram inom näringslivet. Det kan i detta sammanhang vara på sin plats att erinra om hur svenskt näringsliv genom sådana institutioner som SNS och PA-rådet visat beredvillighet att satsa avsevärda resurser på samhällsvetenskaplig grundforskning. Här har sålunda en genomgripande omvärdering skett i förhållande till tiden före andra världskriget, då näringslivets insatser till forskningens fromma begränsade sig till i huvudsak teknik och företagsekonomi.

Detta hindrar naturligtvis inte att också den socialvetenskapliga forskningen visat sig ha ett påtagligt praktiskt värde. När arbetsgivare och anställda i olika sammanhang, såsom inom SNS lokalgrupps- och konferensverksamhet, tagit upp de vunna resultaten till diskussion, har detta ofta lett till en ny syn på de egna företagens förhållanden. Det är vår övertygelse i SNS att även denna skrift skall ge upphov till en omprövning av traditionella ståndpunkter och att den skall bidra till nya lösningar av företagens kommunikationsproblem.

Stockholm i april 1956

*Axel Iveroth*

## F Ö R F A T T A R E N S   T A C K

Undersökningen har olika institutioner att tacka för sin tillkomst, för genomförande och publicering.

Undersökningen har utförts inom Studieförbundet Näringsliv och Samhälle (SNS). Utkastet till undersökningen gjordes i samarbete med dess förutvarande chef, Jan Wallander. Dess nuvarande chef, Hans B. Thorelli, har med aldrig sinande och ständigt stimulerande intresse följt undersökningen under alla dess stadier. Jag vill tacka honom och alla dem på SNS som på olika sätt varit mig behjälpliga vid undersökningens utförande och resultatens publicering. Särskilt tackar jag Stina Thyberg som haft det redaktionella ansvaret för bokens tillkomst.

Personaladministrativa rådet har genom sitt anslag möjliggjort denna undersöknings genomförande. Jag vill tacka dess styrelse för detta generösa stöd och dess direktör, Rolf Lahnagen, för den beredvilliga hjälp och de värdefulla råd som han givit under undersökningens gång. Jag tackar även de till rådet knutna konsulter och de arbetsstudietekniska experter som kritiskt granskat det första manuskriptet.

Av stor betydelse för detta arbete har också varit den ekonomiska hjälp från Rockefeller Foundation som gjorde det möjligt för mig att under tre kvarts år studera industrisociologiska problem i USA.

I särskild tacksamhetsskuld står jag till ledning och anställda vid de arbetsplatser där intensivstudierna ägde rum. Av anony-

mitetsskäl kan jag inte namnge de personer som genom sitt intresse och sitt stöd på avgörande sätt bidragit till dessa studiers genomförande. Jag kan här endast hoppas att de förstår den tacksamhet jag känner för vad de gjort.

Mitt främsta personliga tack går till Magnus Hedberg som medverkat vid fältarbetet för intensivstudierna. Genom undersökningens explorativa karaktär har själva utförandet av fältarbetet fått stor betydelse för innehållet av detta arbete. Magnus Hedbergs inflytande på utformningen av denna bok härrör inte bara från de rapporter som till en del ligger till grund för framställningen av intensivstudiernas resultat utan också från det ständiga personliga meningsutbytet mellan oss under det mer än årslånga fältarbetet och utarbetandet av de tidigare rapporterna. Vilka av de i detta arbete redovisade synpunkterna som främst har Magnus Hedberg till upphovsman kan så här i efterhand inte avgöras. Att det rör sig om ett för detta arbetes utformning betydelsefullt inflytande är höjt över allt tvivel.

Bertil Olsson vill jag tacka för ett mer än årslångt samarbete vid materialets bearbetning och manuskriptets utformning. Till grund för framställningen av intensivstudiernas resultat ligger ett av honom utfört omfattande kodifieringsarbete och ingående statistisk analys som här endast i delar redovisats.

Bengt Rundblad tackar jag för hans konstruktiva och synpunktsrika granskning av manuskriptet i dess slutgiltiga skick. Jag vill också framföra mitt tack till statistiska centralbyråns utredningsinstitut och några av dess intervjuare för den hjälp undersökningen erhöll vid vissa intervjuers utförande.

Den rådgivande kommitténs ledamöter — representanter för arbetsmarknadens parter, forskningsinstitutioner och företag — har efter granskning av manuskriptet bidragit med många stimulerande synpunkter. Dess ordförande Tore Browaldh och övriga ledamöter vill jag tacka för den konstruktiva kritiken, särskilt Ture Flyboo och Per-Eric Bergström som ägnat speciell tid åt diskussion och granskning av undersökningen.

*Edmund Dahlström*

## VÄGLEDNING FÖR LÄSAREN

Denna framställning innehåller text av växlande svårighetsgrad. Inledningskapitlet och den första avdelningens intensivstudier ställer inte några krav på speciella förkunskaper. De båda senare avdelningarna däremot erbjuder sannolikt svårigheter för den läsare som är mindre hemmastadd i samhällsvetenskap. I den andra avdelningen ges några allmänna översikter och analyser, och i den tredje framläggs några sammanfattande synpunkter på fortsatt forskning. I övrigt hänvisas till innehållsförteckning på följande sidor.

De tre intensivstudierna, som redovisas i första avdelningen, är så utformade att de skall kunna behandlas som praktikfall (cases), dvs. kunna tas till utgångspunkt för diskussion om vad som kan göras inom dessa områden. Tanken bakom den här företagna indelningen är att inledningskapitlet och intensivstudierna i första avdelningen skall kunna läsas som en enhet. Partiet om ackordsstudiesystemet intar en i förhållande till övriga partier mera självständig ställning. Den som önskar läsa om ackordsstudiesystemets problematik i ett sammanhang bör lämpligen läsa sammanfattningen i avsnitt 10.4 i direkt anslutning till kapitel 5.

Av flera skäl har de olika enkät- och intervjuformulär som använts i intensivstudierna inte tagits med i denna bok. En stencilerad sammanställning av dessa instrument finns att tillgå på SNS kansli för forskare och andra intresserade.

Rörande insamlings- och redovisningsmetoder, t. ex. användandet av citat, hänvisas till avsnitt 2. 1.

Två typer av noter förekommer i texten, varav de som betecknas med siffror avser litteraturhänvisningarna som samlats kapitelvis i slutet av boken.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Förord .....	3
Författarens tack .....	5
Vägledning för läsaren .....	7
Innehållsförteckning .....	8

## *Kap. 1. Inledning*

1. 1. Kommunikation och organisation .....	13
1. 2. Undersökningens karaktär .....	16
1. 2. 1. Forskningsinriktning .....	16
1. 2. 2. Teoretisk orientering .....	19

## AVDELNING I. INTENSIVSTUDIERNÄ

### *Kap. 2. Undersökningen och de studerade arbetsplatserna*

2. 1. Undersökningen .....	23
2. 1. 1. Uppläggning .....	23
2. 1. 2. Material och metoder .....	24
2. 1. 3. Bearbetning .....	26
2. 2. S-verket och M-företaget .....	27
2. 2. 1. S-verket .....	27
2. 2. 2. M-företaget .....	30

### *Kap. 3. Arbetarna och informationen om förhållandena på arbetsplatsen*

3. 1. Inledning .....	32
3. 2. Arbetarna och ledningens information .....	32
3. 2. 1. Kommunikationsvägar .....	32
3. 2. 2. Information om förhållandena på avdelningen enligt arbetarna.....	35
3. 2. 3. Information om förhållandena på verket enligt arbetarna .....	39
3. 2. 4. Intresset för olika slags information .....	46
3. 3. Arbetarens sociala relationer i arbetsorganisationen ...	48
3. 3. 1. Några inledande synpunkter .....	48
3. 3. 2. Arbetarens kontakt med olika delar av företaget	50
3. 3. 3. Arbetarens relation till överordnade .....	55
3. 4. Arbetaren och det fackliga systemet .....	60
3. 4. 1. Den fackliga aktiviteten .....	60
3. 4. 2. Förhållandet representanter — representerade ..	67
3. 4. 3. Identifiering med fackliga representanter och företaget .....	71

*Innehållsförteckning* 9

3. 5. Några jämförelser inom S-verket .....	74
3. 5. 1. Jämförelse mellan olika kategorier av arbetare	74
3. 5. 2. Jämförelse mellan arbetare och tjänstemän och mellan olika kategorier av tjänstemän .....	77
3. 6. Några jämförelser med M-företaget .....	87
3. 6. 1. Kommunikationen på de båda arbetsplatserna .	87
3. 6. 2. Andra förhållanden på de båda arbetsplatserna	90

*Kap. 4. Företagsnämnden och informationen*

4. 1. Inledning .....	97
4. 2. Företagsnämndens utformning och tidigare verksamhet på S-verket .....	99
4. 3. Företagsnämndens verksamhet under undersöknings- perioden .....	102
4. 4. Några gruppsykologiska relationer i företagsnämnden .	106
4. 4. 1. Ordförandens nyckelställning och dubbelroll ..	106
4. 4. 2. Förekomst av intressegrupper .....	108
4. 4. 3. Tillbakahållandet av personliga reaktioner ....	113
4. 5. De pedagogiska och språkliga svårigheterna .....	117
4. 6. Arbetarna och företagsnämnden .....	120
4. 6. 1. Arbetarnas allmänna inställning .....	120
4. 6. 2. Åsiktssamband och skillnader mellan arbetar- grupper .....	128
4. 7. Tjänstemännen och företagsnämnden .....	132
4. 7. 1. Jämförelse mellan olika kategorier av tjänstemän	132
4. 7. 2. Förmännen och företagsnämnden .....	136
4. 7. 3. Chefstjänstemännen och företagsnämnden ....	139
4. 7. 4. Jämförelse mellan tjänstemän och arbetare ...	140
4. 8. Samarbetsorganen på avdelningen .....	140
4. 8. 1. Förekomst av kontaktkommittéer .....	140
4. 8. 2. Inställningen till samarbetsorganen .....	144
4. 8. 3. Jämförelser kontaktkommitté — företagsnämnd	145
4. 9. Några jämförelser med M-företaget .....	148

*Kap. 5. Ackordsstudierna och kommunikationen*

5. 1. Inledning .....	155
5. 2. Ackordsstudiesystemet .....	159
5. 2. 1. Målsättning .....	159
5. 2. 2. Utveckling och bakgrund .....	161
5. 2. 3. Ackordsstudierna som ett system .....	166
5. 3. Arbetaren och ackordsstudiesystemet .....	168
5. 3. 1. Initiativ till studien .....	168
5. 3. 2. Studiens utförande .....	170
5. 3. 3. Väntan på förslaget .....	171
5. 3. 4. Förslaget lämnas ut .....	172
5. 3. 5. Förhandlingar .....	173

5. 3. 6. Att köra på det godkända ackordet .....	175
5. 3. 7. Inställningen i allmänhet .....	178
5. 4. Arbetsstudiemännen .....	183
5. 5. Drifts- och arbetsledningen och ackordsstudiesystemet	189
5. 6. Ledningen för arbetsstudieavdelningen .....	192

## AVDELNING II. ALLMÄNNA ÖVERSIKTER OCH ANALYSER

<i>Kap. 6. Kommunikation i allmänhet — en översikt</i>	197
<i>Kap. 7. Företaget och dess inre kommunikation</i>	
7. 1. Några synpunkter på arbetsorganisationens struktur ..	205
7. 2. Undersökningar rörande kommunikationen mellan be- fattningshavarna .....	207
7. 3. Olika slags kommunikation i ett företag .....	209
7. 4. Kommunikation från ledningens och de anställdas syn- punkt .....	212
<i>Kap. 8. Information till de anställda</i>	218
<i>Kap. 9. Samarbetsorgan och kommunikation</i>	
9. 1. Allmän analys av samarbetsorgan .....	231
9. 2. Några hypoteser rörande samarbetsorganens effektivitet	238
9. 2. 1. Den yttre ramen .....	238
9. 2. 2. Vissa organisatoriska och sociologiska förhållan- den på företaget .....	240
9. 2. 3. De anställdas inställning och uppfattning ....	243
9. 2. 4. Förhållandena i samarbetsorganet .....	245
9. 2. 5. Tidsaspekten .....	248

## AVDELNING III. SYNPUNKTER PÅ FORTSATT FORSKNING

<i>Kap. 10. Sammanfattning och synpunkter för fortsatt forskning</i>	
10. 1. Några allmänna synpunkter .....	253
10. 2. Arbetarna och den strukturella kommunikationen...	258
10. 2. 1. Teorier om »demokratisk» arbetsledning och »byråkratisk» organisation .....	258
10. 2. 2. Den operativa faktorn .....	261
10. 2. 3. Kontakten på arbetsplatsen .....	261
10. 2. 4. Arbetsledningens inflytande .....	263
10. 2. 5. Normernas betydelse .....	265
10. 2. 6. Det fackliga systemet .....	267

10. 2. 7. Det stora och det lilla företaget .....	270
10. 2. 8. Kommunikationsmedels effektivitet .....	270
10. 2. 9. Den effektiva kommunikationens betydelse ...	272
10. 3. Företagsnämnden .....	273
10. 3. 1. Arbetsplatsens storlek .....	275
10. 3. 2. Produktionsändringar .....	276
10. 3. 3. Personalens sammansättning .....	277
10. 3. 4. Nämndens ställning .....	278
10. 3. 5. Nämnden som ett hot .....	279
10. 3. 6. Förhandlingsplanet .....	280
10. 3. 7. Ärendenas decentralisering .....	280
10. 3. 8. Förhållandet mellan över- och underordnade	282
10. 3. 9. Representanter och representerade .....	283
10. 3. 10. Attityder .....	284
10. 3. 11. Nämndens interna förhållanden .....	286
10. 3. 12. Den ackumulerande effekten .....	290
10. 4. Ackordsstudiesystemet .....	291
<i>Bilaga A.</i> Arbetarnas informationsvägar enligt egen uppgift ..	301
<i>Bilaga B.</i> Det relativa antalet tjänstemän i procent som uppger sig vara ej fullt nöjda eller missnöjda med informatio- nen om nedanstående förhållanden .....	302
<i>Litteraturhänvisningar</i> .....	303

## ENGLISH SUMMARY: INTERNAL COMMUNI- CATION

General analysis of organizational communication .....	311
Case study of communications in a large industrial plant .....	315
Communication in the small factory .....	320
Communication problems of the piece-rate system .....	321



## KAPITEL 1

### INLEDNING

#### 1. 1. KOMMUNIKATION OCH ORGANISATION

Problemen kring utbytet av information (= kommunikation) mellan befattningshavarna inom ett företag har tilldragit sig allt större intresse under de senaste årtiondena. Det sammanhänger med många företags tillväxt och tilltagande inre differentiering och specialisering, vilket skapat behov av särskilda åtgärder för att underlätta kommunikation och koordination mellan olika avdelningar och befattningshavare. Det sammanhänger också med »demokratisering» av förhållandena på arbetsplatsen, med avseende både på de personliga förhållandena mellan över- och underordnade och på relationerna mellan företagsledning och representanter för de anställda.

Det ökade intresset för informationsutbyte på arbetsplatsen kan också ses som ett led i ett stigande intresse för kommunikationsproblem i allmänhet. I amerikansk samhällsvetenskaplig forskning har kommunikationsforskning (communication research) blivit ett stort och svåröverblickbart forskningsfält. Särskilt har man studerat *masskommunikationsmedlens* effekt (masskommunikationsmedel som press, radio och television).

Inom socialpsykologi och sociologi har kommunikationen sedan länge varit föremål för intresse och uppfattats som en avgörande faktor för studiet av mänskligt beteende. Socialpsykologin har bland annat studerat den *personliga* kommunikationen, dvs. den som äger rum direkt genom personlig kontakt, utan förmedling av det skrivna ordet eller speciella kommunikationsmedia.

Eftersom denna allmänna kommunikationsforskning har intresse för studiet av informationsutbyte inom företaget, lämnas en kort redogörelse för denna forskning i kapitel 6. Jag skall i det sammanhanget också något analysera begreppet kommunikation. Här ges endast en kort introduktion till kommunikationsbegreppet.

I detta arbete betyder kommunikation utbyte av information. Egentligen borde det heta »social» kommunikation för att skilja det från teknisk samfärdsel och transport. Vanligen kan man i en kommunikationssituation, t. ex. då den överordnade ger en order till den underordnade, urskilja en *informationsgivare* som ger ett visst meddelande, en *informationsmottagare* som mottar ett visst meddelande och de *kommunikationsstimuli* varigenom informationsgivaren söker överföra meddelandet till informationsmottagaren. Under ett tidsintervall kan kommunikationen mellan två personer sägas vara *ensidig* eller *ömsesidig*, beroende på om endast den ena eller båda spelar rollen av informationsgivare.

Företagets speciella kommunikationsproblem är ett mycket stort forskningsområde. Allt det sociala samspel som äger rum inom organisationen har en kommunikationsaspekt. Att studera företagets informationsutbyte innebär att studera företagets alla problem ur en viss synvinkel. Vanligen när man talat om företagets kommunikationsproblem har man emellertid tänkt på vissa speciella problem, t. ex. ledningens information till de anställda och omvänt (*vertikal* kommunikation) eller informationsutbytet mellan olika avdelningar (*horisontell* kommunikation).

I kapitel 7 ges en översikt över olika typer av kommunikation inom företaget med hänsyn till olika indelningsgrunder och presenteras forskning som bedrivits rörande denna kommunikation. Denna översikt ges mot bakgrund av allmänna organisationsteoretiska betraktelser. Det förefaller som om studiet av företagets inre kommunikation givit upphov till synpunkter på organisation som varit av betydelse för organisationsteori i allmänhet. Man har fått upp ögonen för möjliga klyftor mellan hur man från ledningens sida tänker sig att informationsutbytet skall gå och hur det faktiskt går (jfr avsnitt 7. 1).

En viktig indelning av kommunikation mellan befattningshavarna i en organisation tar fasta på den förmedlade informationens betydelse för befattningshavarens arbetsuppgifter (se närmare s. 211). Då den erhållna informationen kan sägas vara nödvändig för att denne effektivt skall utföra sina uppgifter, kallar jag den *operativ*. En annan viktig indelningsgrund tar fasta på om informationen refererar till varaktiga förhållanden

inom organisationen, såsom dess struktur, eller om den refererar till händelser och förlopp, såsom order och rapporter. I det förra fallet talar jag om *strukturell* kommunikation (se vidare s. 211 f). Diskussionen om »information till de anställda» på arbetsplatsen har i stor utsträckning gällt den »icke operativa, strukturella kommunikationen». Att de anställda måste få veta sådant som de direkt behöver veta för att kunna utföra sitt arbete är allmänt accepterat. Mera diskutabelt är vad de utöver detta behöver och bör veta om förhållandena på arbetsplatsen. Intensivstudierna i kapitel 3 och 4 och de översiktliga analyserna i kapitel 8 och 9 har mera koncentrerat sig på denna sida av företagets inre kommunikation. I intensivstudien rörande ackordsstudiesystemet i kapitel 5 och i de allmänna översikterna i kapitel 6 och 7 behandlas även operativ kommunikation.

Intresset för företagets kommunikationsproblem har ofta varit förbundet med teorier om informationsutbytet betydelse för företagets effektivitet och de anställdas tillfredsställelse. Den kommunikationspolitik som företagsledningen bedrivit har ofta utgått från vissa antaganden om kommunikationens effekt. En hel del sociologiska och socialpsykologiska teorier har framlagts om inverkan av informationsutbytet och vilka faktorer som inverkar på informationsutbytet, framförallt det mellan överordnad och underordnad. Bland annat har teorin om den »demokratiska» ledningens förtjänster inkluderat antaganden om förhållanden som påverkas av och påverkar kommunikationen mellan ledare och ledda. Men även vissa allmänna organisationssociologiska teorier har berört vilken inverkan själva organisationen kan ha på intresset för information om förhållanden på arbetsplatsen. I en sammanfattande översikt i slutet av kapitel 7 (7. 4) och i kapitel 8 har jag diskuterat dessa teorier och problem.

En ökning av kommunikationen mellan olika kategorier i företaget kan ses som ett led i en strävan att öka samarbetet mellan dessa kategorier. Inrättandet av samråds- och informationsorgan mellan anställda och företagsledning är ett exempel härpå. I detta arbete har särskilt intresse ägnats åt denna kommunikation. I kapitel 9 har jag givit en sammanfattande översikt av problem och forskningsresultat rörande sådana samarbetsorgan (företagsnämnder).

## 1. 2. UNDERSÖKNINGENS KARAKTÄR

### 1. 2. 1. FORSKNINGSSINRIKTNING

Avsikten med detta arbete har varit att belysa arbetsplatsens kommunikationsproblem genom en översiktlig inventering av forskning och hypoteser rörande kommunikation på arbetsplatsen, genom intensivstudier på några företag rörande vissa kommunikationsproblem och genom en diskussion av fortsatta undersökningar inom området på grundval av forskningsinventeringen och intensivstudierna.

Undersökningens intresse har inriktats på den kommunikation som berör arbetaren, således endast en del av företagets kommunikationsproblem. Intensivstudierna har därför grupperats kring följande tre problempunkter: arbetaren och ledningens kommunikation om förhållandena på arbetsplatsen (kapitel 3), företagsnämnden som ett organ för kommunikation och samråd mellan arbetare och företagsledning (kapitel 4) och den kommunikation som ackordssystemet inkluderar (kapitel 5).

Redan av vad som här sagts framgår att detta arbete inte är praktiskt inriktat i den bemärkelsen, att det ger några konkreta riktlinjer för hur kommunikationen skall läggas upp vid företaget eller tekniska tips för hur kommunikation skall bedrivas effektivt på arbetsplatsen. Syftet är i stället närmast att ställa upp forskningsproblem och diskutera antaganden om tillstånd och sammanhang på arbetsplatsen.

I viss bemärkelse är dock denna studie praktiskt inriktad; den har velat belysa sådana tillstånd och sammanhang som praktikern på arbetsplatsen gör antaganden om i sitt handlande, ehuru han inte alltid är medveten om dessa antaganden. I de teoretiska partierna har jag något diskuterat planerings- och handlingsproblematiken. Intensivstudierna bör kunna tas till utgångspunkt för diskussioner om vad som under givna förutsättningar kan göras för att realisera vissa mål. Analysen av företagsnämnden anknyter direkt till den praktiska handlingssituationen: en diskussion av möjliga kriterier på nämndens effektivitet i överensstämmelse med avtalet och en sammanställning och granskning av hypoteser om förhållanden som kan tänkas inverka gynnsamt eller ogynnsamt på denna nämndens effektivitet.

Ur forskningssynpunkt har denna undersökning en explorativ karaktär. Den har velat sondera terrängen för fortsatt forskning, dels genom att sammanställa problemställningar och teorier rörande vissa kommunikationsproblem som behandlats av olika forskare i anslutning till praktikerns problem, dels genom att insamla ett empiriskt material belysande några av dessa förhållanden. De teoretiska synpunkter som utvecklas i avdelning III ligger delvis till grund för urvalet av observationer i intensivstudien, och intensivstudien ligger i sin tur till grund för de framlagda synpunkterna på fortsatt forskning.

Den gjorda undersökningen är att betrakta som explorativ eller preliminär ur flera synpunkter.

1. De begrepp och termer som förekommer i texten är i viss utsträckning vaga. Fortsatt forskning måste här eftersträva att komma fram till klarare definitioner.

2. De hypoteser som uppställs har inte integrerats till ett sammanhängande teoretiskt system av sinsemellan logiskt avhängiga teorier, härledbara ur ett begränsat antal enkla grundantaganden. Att konstruera ett sådant system måste bli målsättningen för fortsatt forskning.

3. De hypoteser som uppställts för detta speciella forskningsområde, kommunikation inom arbetsplatsen, har inte satts i relation till mera allmänna sociologiska, socialpsykologiska och/eller psykologiska teorier för kommunikation i allmänhet. I kapitel 6 skisseras något denna allmänna forskning, som ännu inte nått så långt att ett teoretiskt system utarbetats. Önskvärt vore att söka relatera de mera speciella teorierna inom detta forskningsområde till sådana generella teorier. De problemställningar och hypoteser som diskuterats i detta arbete kan tas till utgångspunkt för ett försök att inom detta område utveckla en allmän socialpsykologisk och sociologisk teori.

4. De observationsmetoder som kommit till användning i intensivundersökningarna lämnar åtskilligt att önska i fråga om tillförlitlighetskontroll. Undersökningen har inte i första hand avsett att utveckla observationsmetoder och pröva dessa metoders tillförlitlighet. Jag har dock på flera ställen diskuterat önskvärda och framkomliga metoder. Fortsatt forskning har här åtskilligt att uträtta.

5. Det är endast i begränsad utsträckning som de uppställda hypoteserna prövats genom speciellt för hypotesprövning uppbyggda undersökningar. Undersökningen har mera avsett att finna rimliga hypoteser som skulle kunna prövas genom fortsatt forskning med statistisk uppläggning.

Den explorativa uppläggningsen av denna undersökning är ett uttryck för den metodologiska inställningen, att det på ett visst stadium av forskning inom ett område kan vara metodiskt ändamålsenligt att diskutera i vaga termer (i brist på ett entydigt definitionssystem), att uppställa hypoteser som inte integrerats logiskt (i brist på utvecklade teoretiska system), att använda enkla observationsmetoder, vilkas tillförlitlighet man inte känner till (därför att noggrant utprovade metoder är för dyra, tar för lång tid eller är ogenomförbara) och att på grundval av otillräckligt material söka uppställa hypoteser (därför att fullständigt material genom vilket man skulle kunna avgöra hypotesernas sannolikhet inte insamlats).

En sådan forskning får ses som ett steg på »upptäckandets väg», dvs. uppställandet av hypoteser. »Bevisets väg», dvs. prövningen av hypoteser, kräver större precision och tillförlitlighet samt experimentell uppläggning och kontroll. Läsaren varnas därför för att betrakta här uppställda hypoteser och gjorda iakttagelser som på något sätt allmängiltiga eller slutgiltiga. Tänkbart är att många antaganden och definitioner som förekommer i den följande framställningen är alltför oklara, tvetydiga eller ointressanta för att kunna användas i fortsatt forskning och att många antaganden måste revideras, omformuleras eller förkastas vid konfrontation med nytt material.

En annan synpunkt bör i detta sammanhang beaktas. Ur praktikerns synpunkt är situationen annorlunda än ur forskarens. Praktikern är ibland ställd inför situationer där han måste handla på basis av ofullständig kunskap och teori. Det kan för honom vara praktiskt omöjligt att skaffa fram så många bevis att de skulle tillfredsställa vetenskapliga tillförlitlighetskrav. Ur praktikerns synpunkt kan kanske en del av det som utsägs i den följande framställningen förefalla vara både sundare teoretisk analys och bättre belagda antaganden än de alternativ i analys och antaganden som ligger till grund för rådande policy.

## I. 2. 2. TEORETISK ORIENTERING

Jag vill avsluta denna inledning med att säga något om den teoretiska intresseorientering som ligger till grund för resonemangen i detta arbete. Jag har varit intresserad av att studera det sociala samspel som äger rum *inom* företaget — arbetsorganisationen — arbetsplatsen (dessa tre begrepp används här som synonymer). I det sammanhanget har jag bortsett från de yttre förhållandena, t. ex. det lokala samhället, situationen på arbetsmarknaden och politiska förhållanden. Vidare har jag varit intresserad av att finna vilka generella slutsatser som kan dras vid en jämförelse *mellan* olika arbetsplatser. De här företagna studierna har varit avsedda att ge ett underlag för uppställandet av hypoteser för jämförande forskning mellan olika företag. Arbetsorganisationen utgör den metodiska enheten.

Denna metodiska orientering anknyter delvis till praktikerns problemställning. Vad är det för tillstånd och samband inom ett företag som även återfinns inom andra företag? Under vilka betingelser kan bestämda åtgärder vidtas med samma konsekvenser på flera arbetsplatser? Eller annorlunda uttryckt: i vilken utsträckning är en erfarenhet »överförbar» från ett företag till ett annat?

Denna metodiska intresseinriktning utgör samtidigt en metodisk begränsning. Som forskningsalternativ är den en av flera möjliga. Varje forskning innebär ett slags förenkling: att man intresserar sig för vissa förhållanden och söker finna hur dessa beror av en viss grupp andra förhållanden, medan man bortser från en tredje grupp av förhållanden. En annan lika rimlig forskning är att studera sambandet mellan hur individerna reagerar på arbetsplatsen och hur de reagerar i det övriga samhället (Segerstedt och Lundquist),<sup>1</sup> eller att studera historiskt hur vissa förhållanden på arbetsmarknaden vuxit fram mot en bakgrund av ekonomiska och politiska förändringar (Westerståhl).<sup>2</sup>



AVDELNING I  
INTENSIVSTUDIERNA



UNDERSÖKNINGEN OCH DE STUDERADE  
ARBETSPLATSERNA

## 2. 1. UNDERSÖKNINGEN

## 2. 1. 1. UPPLÄGGNING

Undersökningen var planlagd att omfatta två verksamheter. Den skulle *för det första* inbegripa en inventering av forskning rörande företagets kommunikation och diskussion av dessa problem. En del av denna inventerande verksamhet ägde rum i Amerika, där forskning rörande dessa förhållanden studerades. En del ägde rum i Sverige genom diskussioner med experter i forskningsinstitutioner och i arbetsmarknadens organisationer.

Kontakten med arbetsmarknadens organisationer gav mig samtidigt möjlighet att tillförsäkra mig deras medgivande och stöd vid intensivundersökningens genomförande.

I en senare fas av undersökningen bildades en rådgivande kommitté med representanter bl. a. för arbetsmarknadens parter, för forskningsinstitutioner och några andra organisationer samt med några företagsrepresentanter. Detta skedde i avsikt att få ytterligare synpunkter på de problem som undersökningen berörde.

Undersökningen skulle *för det andra* omfatta intensiva studier av vissa kommunikationsförhållanden på ett större och ett mindre företag. Urvalet av det större företaget gjordes med hänsyn till företagsledningens egenskaper och med hänsyn till förhållandet mellan anställda och företagsledning. Det var önskvärt med en företagsledning som var positivt inställd till forskning på detta område och benägen att utnyttja undersökningsresultatet till företagets och de anställdas bästa. Det var också önskvärt med en arbetsplats där förhållandena mellan anställda och arbetsgivare bedömdes som gott och där man inte skulle ha anledning att vänta irritation och konflikter som kunde skapa särskilda svårigheter för undersökningen. Dessa förhållanden kan båda anses utgöra praktiskt gynnsamma förutsättningar för en sociolo-

gisk undersöknings genomförande. Att vi studerat ett »bra» företag utgör dock ur teoretisk synpunkt en begränsning.

Valet av större arbetsplats föll på S-verket. Detta var enligt enhälliga bedömningar av utomstående en arbetsplats med »progressiv» ledning och med jämförelsevis goda förhållanden mellan arbetstagare och företagsledning. Bland annat ansågs samarbetet i dess företagsnämnd vara föredömligt.

Det mindre företaget, M-företaget, valdes på följande grunder. Av ekonomiska skäl valdes ett företag i Stockholm. Det var vidare önskvärt att få ett företag med en produktion som inte avvek för mycket från S-verket och med ett relativt gott förhållande mellan ledning och anställda.

## 2. 1. 2. MATERIAL OCH METODER

S-verkets företagsnämnd gick välvilligt med på att undersökningen skulle få utföras på verket, och en särskild kommitté tillsattes med representanter för arbetsgivare, arbetare, tjänstemän och arbetsledare med uppgift att hjälpa och råda vid undersökningen.

Materialinsamlandet på S-verket pågick med några uppehåll från mars 1954 till årsslutet samma år. Det var många olika slags insamlingsmetoder som användes: genomgång av tryckt eller på annat sätt skrivet material, standardiserade intervju- och enkätundersökningar, obundna intervjuer enligt visst i förväg fastställt schema, helt informella intervjuer, diskussioner gruppvis med arbetare, observationer vid sammanträden av olika slag, och informella observationer på arbetsplatsen. Vissa viktigare händelsekedjor studerades mera ingående. Efter företagsnämndens sammanträden insamlades t. ex. uppgifter från medlemmarna om deras inställning och reaktioner.

Det kan vara lämpligt med en indelning i systematiskt och osystematiskt insamlat material. Till det osystematiska materialet räknar jag observationer och intervjuer som gjorts utan någon i förväg uppgjord plan. Självfallet är det vanskligt att lägga sådana iakttagelser till grund för slutsatser. Jag har i texten vanligen angivit att iakttagelserna grundar sig på informella observationer eller informella intervjuer när så varit fallet. Man bör då hålla i minnet att ett felaktigt urval av observationstillfällen och/eller intervjuobjekt kan föreligga eller att fel i själva re-

gistreringen av det observerade kan ha insmugit sig. Med hänsyn till undersökningens explorativa karaktär har jag dock i en del sammanhang utgått från sådant material.

*En intervjuundersökning* gjordes bland arbetarna. Ett systematiskt stickprov uttogs som täckte alla betydelsefulla verkstadsavdelningar. Bortfallet blev 10 %, och det erhållna materialet omfattade 119 arbetare. Analyser av det erhållna materialets representativitet visar inga signifikanta avvikelser från den grupp av anställda från vilken intervjuerna togs. Intervjuerna utfördes av intervjuare från statistiska centralbyråns utredningsinstitut. Tillvägagångssättet vid intervjuernas utförande och bearbetning var i överensstämmelse med god praxis inom opinionsforskning. Intervjuerna ägde rum i en lokal utanför själva verksområdet. Arbetarna hade i förväg informerats om undersökningens syfte och omfattning.

*Två enkätundersökningar* gjordes, en med samtliga arbetare och en med samtliga tjänstemän. Dessa enkäter ägde inte rum samtidigt. Uppgiftsgivarna fick meddelande i förväg om den förestående enkäten och vad den gick ut på. De fackliga representanterna erhöll särskild instruktion. Till samtliga utsändes sedan för ifyllande formulär med frankerat svarskuvert. De som efter fyra dagar inte inkommit med svar fick påminnelsebrev med nytt formulär. Uppgiftsgivarna uppmanades särskilt att inte diskutera frågorna med kamrater. Bortfallsprocenten var för arbetarna 24 och för tjänstemännen 16, och de båda enkätmaterialen kom att omfatta inalles 955 respektive 292 fall. Bortfallet vid enkäterna kan inte sägas vara slumpmässigt. Det var större bland de yngre anställda, bland kvinnor och bland dem som varit anställda kortare tid. Hänsyn måste därför tas till den höga bortfallsfrekvensen som en möjlig felkälla. Genomförandet av enkäten och bearbetningen av enkätmaterialen gjordes även de i överensstämmelse med vad som kan sägas vara god opinionsforskningspraxis.

*Några mindre enkäter* gjordes, t. ex. med samtliga nämndledamöter och med vissa fackliga representanter.

*Tre serier intervjuer* genomfördes som var *friare till sin uppläggning* än de ovannämnda enkäterna, en med förmännen, en med kontorsanställda och en med avdelningschefer. I dessa intervjuer skulle vissa områden täckas och vissa frågor ställas, men

i övrigt lämnades intervjuaren frihet beträffande i vilken ordning frågorna och områdena täcktes och beträffande frågornas formulering. Intervjuerna utformades så, att uppgiftsgivaren gavs stor frihet att utveckla sina synpunkter på de berörda problemen («nondirective»).

*Gruppdiskussioner* användes också för att samla in vissa synpunkter. Dessa diskussioner, där jag fungerade som diskussionsledare, anknöt till vissa resultat från enkäten. Vissa resultat från undersökningen presenterades, och de närvarande ombads att ge sina synpunkter på dessa svarstendenser och på hur de skulle tolkas. Diskussionspunkterna gällde dels de svarsfördelningar som erhållits rörande intresse för information om förhållanden utanför avdelningen, dels de svarsfördelningar som visade arbetarnas besöksfrekvens vid fackliga möten och deras kännedom om representanter i företagsnämnden. Arbetarnas inlägg fick bestämna diskussionens gång. Först hölls en sådan diskussion med ordförandena i de olika gruppstyrelserna, och sedan hölls på var och en av de olika avdelningarna en diskussion med vissa på icke slumpmässig basis utvalda arbetare som kontaktades genom gruppordförandena. Skälet för det icke slumpmässiga urvalet var att jag ville få arbetare som frivilligt deltog i dessa diskussioner. Det enda villkor som uppställdes var att de inte skulle vara fackliga funktionärer eller representera någon speciell åsiktsgrupp eller intresseklick.

Undersökningen infördes *på samma sätt på M-företaget* som på S-verket genom företagsnämnden och genom tillsättande av en kommitté med representanter för både arbetsgivare, arbetare, tjänstemän och arbetsledare och med uppgift att följa undersökningen. Undersökningen på M-företaget pågick under en kortare tid (en månad) och gjordes inte så intensiv som på S-verket. En enkät både till arbetare och tjänstemän gjordes efter samma mönster och med samma eller liknande frågor som på S-företaget. Likaså gjordes obundna intervjuer med arbetare och tjänstemän.

## 2. 1. 3. BEARBETNING

Några ord bör sägas om bearbetningen av det insamlade materialet.

En hel del av svaren från intervjuer och enkäter har redo-

visats citerade i texten. Genom denna citatredovisning har jag avsett att något belysa den föreställningsram utifrån vilken frågorna besvarats. En rent statistisk redovisning av svarsfördelningarna belyser inte detta på samma sätt. Detta underlättar samtidigt tolkningen av den statistiska redovisningen. Det finns emellertid en viss fara med en redovisning genom direkta citat. Man kan godtyckligt välja ut t. ex. extremsvar och därigenom ge en vilseledande bild av inställningarna. Jag har här förfarit med största försiktighet. Sedan de registrerade svaren på en viss fråga genomgått, har samtliga dessa klassificerats i olika typer. Inom varje typ har jag sedan valt att redovisa de olika varianter av svar som finns. Det antal varianter av svar som redovisats inom en typ har i möjligaste mån gjorts proportionellt mot totalantalet svar inom den typen.

När det gäller att dra slutsatser ur materialet, t. ex. rörande skillnader mellan avdelningar, mellan olika kategorier tjänstemän och mellan det stora och det lilla företaget, har vanlig signifikansanalys använts, vilket innebär att vi endast tillmätt sådana skillnader betydelse som varit större än den skillnad som skulle kunna tillmätas slumpmässiga inflytanden. När skillnader eller samband anges vara påtagliga eller »signifikanta» förstås därmed att de varit större än vad som skulle kunna tillskrivas slumpen med en given sannolikhet (fem gånger på hundra).<sup>1</sup>

## 2. 2. S-VERKET OCH M-FÖRETAGET

### 2. 2. 1. S-VERKET

S-verket var en förvaltning i ett stort bolag, Q-bolaget. Q-bolagets förvaltningar var belägna på olika orter. Huvudkontoret och S-verket var belägna på samma ort, en medelstor svensk stad.

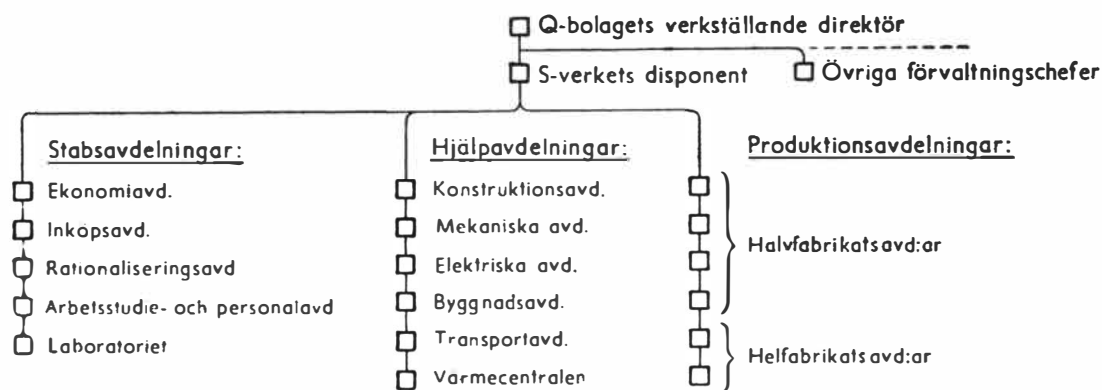
S-verket var det största av Q-bolagets förvaltningar. Det hade 1 600—1 700 anställda, därav omkring 1 300 arbetare och omkring 400 tjänstemän. Antalet anställda hade växlat något under de senare åren.

S-verkets chef, disponenten, lydde direkt under Q-bolagets verkställande direktör. Produktionen vid S-verket och vid de övriga delförvaltningarna leddes självständigt på förvaltningarna, och det var i huvudsak endast försäljningen som var centraliserad för hela bolaget.

S-verket hade genomgått en nästan fullständig modernisering det senaste årtiondet. Flertalet verkstadsavdelningar hade byggts om och fått sin produktionsapparat delvis förnyad. Under undersökningsåret pågick ombyggnader, förflyttningar och inkörningar på tre stora avdelningar.

I början av undersökningsåret (1954) hade symtom på avsättningssvårigheter framträtt, men förhållandena ändrades så att ordertillgången var god under större delen av året. Konjunkturen bedömdes allmänt som gynnsam för verket. Endast en mindre helfabrikatsavdelning hade avsättningsproblem som ledde till att tillverkningen av en viss produkt lades ned. De arbetare som drabbades av denna driftsinskränkning kunde alla beredas arbete på annat håll inom verket. Under senare delen av undersökningsperioden förelåg brist på arbetskraft (20—30 arbetare) på de stora produktionsavdelningarna. Man var tvungen att söka anställa arbetskraft utanför den egna orten och länet.

Under det halvsekel verket funnits till hade verkets produktion och antalet anställda ökats undan för undan. 1946 nådde antalet anställda maximum. Minskningen i arbetarantal under det senaste decenniet sammanhänge med rationaliseringar och minskning i skiftgång. Antalet tjänstemän hade i det stora hela hållit sig konstant under denna tioårsperiod. Produktionsökningen hade varit särskilt markant under det senaste årtiondet.



### *S-verkets organisation*

Verkets chef var disponenten. Direkt under disponenten lydde sex chefer för produktionsavdelningar, sex chefer för hjälpavdelningar och fem chefer för stabsavdelningar. De senare utgjordes av chefen för den ekonomiska avdelningen, som handhade bokföring och redovisning, planering, kalkylering, kundbetjäning samt förvaltning av förråd, lager och spedition, chefen för

rationaliseringsutredningar och tekniska utredningar, chefen för arbetsstudie-, personal-, lärlings- och säkerhetsavdelningen, chefen för laboratoriet och chefen för inköpsavdelningen.

S-verket tillverkade huvudsakligen halvfabrikat, och bearbetning av dessa halvfabrikat till färdiga varor förekom i begränsad skala.

Produktionen var organiserad i fyra stora halvfabrikatsavdelningar med vardera 100—200 arbetare. Dessa halvfabrikatsavdelningar bestod i sin tur av underavdelningar, som var förlagda i olika byggnader eller olika skepp.

Bland halvfabrikatsavdelningarna fanns ett smältverk som delvis försåg de övriga halvfabrikatsavdelningarna med råmaterial. Halvfabrikatsavdelningarna var med hänsyn till materialförsörjningen delvis beroende av varandra. Planering av order och övervakning av beläggning och leveranstider var delvis centraliserade för dessa avdelningar.

Arbetet på dessa avdelningar var mestadels maskinbundet. Flertalet arbetare var sysselsatta vid maskiner, såsom ugnar av olika slag, olika sorters varm- och kallvalsverk, betanläggningar, skär-, vikt- och kapverk, dragbänkar, sågar, saxar, riktmaskiner etc. Jämfört med arbetet vid t. ex. en mekanisk verkstad var arbetet tyngre, smutsigare och varmare. Skiftarbete förekom i stor utsträckning. Ackord var den dominerande betalningsformen.

På verket fanns vidare två helfabrikatsavdelningar vilkas tillverkning delvis var baserad på material från halvfabrikatsavdelningarna. Den större helfabrikatsavdelningen sysselsatte omkring 150 arbetare, därav många kvinnliga. Arbetet var där relativt tempobetonat och en fjärdedel av arbetarna gick på skift. Den mindre helfabrikatsavdelningen sysselsatte ett 50-tal arbetare med mera yrkesbetonat arbete, de flesta på ackord.

För driftens uppehållande samt för underhåll och reparationer av maskinparken fanns fem hjälpavdelningar: byggnadsavdelningen, de elektriska och mekaniska verkstäderna, värme-centralen samt konstruktionsavdelningen. Vid verkets modernisering och utbyggnad hade dessa hjälpavdelningar även anlåtats för anläggnings- och konstruktionsarbeten. Detta hade medfört att den mekaniska verkstaden hade byggts ut och med hänsyn till beläggningen åtagit sig arbeten från beställare utanför ver-

ket. Den mekaniska avdelningen var därför för närvarande både serviceavdelning på verket och tillverkare av maskinutrustning och verktyg.

Arbetet vid dessa hjälpavdelningar avvek från det på de stora produktionsavdelningarna. Reparatörer, montörer och byggnadsarbetare var mindre maskinbundna i sitt arbete och hade större rörelsefrihet. I stor utsträckning hade arbetet karaktären av s. k. yrkesarbete. Skift och arbetsstudiesatta ackord förekom inte i samma utsträckning vid dessa avdelningar.

Till hjälpavdelningarna kunde också räknas transportavdelningen, som tillsammans med förrådet och lager- och speditiionsavdelningen sysselsatte ett 90-tal arbetare.

## 2. 2. 2. M-FÖRETAGET

M-företaget skilde sig i flera avseenden från S-verket. Det var beläget i en storstad där liten kontakt fanns mellan företagsledning och anställda utanför arbetet och där livet på fritiden var skilt från arbetsplatsen. S-verket låg däremot i en medelstor stad, där mera gemensamma intressen fanns utanför arbetsplatsen, t. ex. när det gällde fritidsanordningar och bostäder.

M-företaget var ett *yngre* företag vars historia gick tillbaka till 1920-talet, medan S-företaget bildades i slutet av 1800-talet och hade en historia som var förbunden med järnbrukens.

M-företaget var *mindre* än S-verket vad beträffar antalet anställda (150 respektive 1600). M-företaget var i storleksordning närmast jämförbart med en medelstor produktionsavdelning på S-verket.

M-företaget var ett *eget bolag*, medan S-verket var en förvaltning i ett större bolag.

M-företaget hade färre nivåer i *befälshierarkin* (3—4) än S-verket (5—6). Annorlunda uttryckt hade M-företaget färre kommunikationsled mellan de icke arbetsledande och högsta ledningen. Befälshierarkin på produktionssidan var för de flesta arbetare: verkställande direktör, verkstadschef och verkmästare samt för en del arbetare även en lagbas.

M-företaget hade inte genomgått samma *tekniska utveckling* under det senaste decenniet som S-verket, där nästan varje avdelning ombyggts och moderniserats.

M-företagets *produktion* var annorlunda än S-verkets. Av S-

verkets avdelningar var den närmast jämförbar med den mekaniska avdelningens. Dess produktion var finmekanisk och sysselsatte huvudsakligen yrkesarbetare (svarvare, borrarare, slipare, fräsare ect.). Den hade karaktären av »skräddarsydd tillverkning», korta serier med lång genomloppstid för produkterna och hantverksmässigt experimenterande. Genomloppstiden var för vissa produkter (instrument) upp till två år. Arbetet var mindre processbundet, långsammare i tempot och mera precisionspräglat. Kvaliteten spelade jämförelsevis större roll för värdering av arbetsinsatsen.

*Planeringen* var annorlunda än den som förekom för de stora halvfabrikatsavdelningarna på S-verket. Medan planeringen på S-verket hade karaktären av maskinplanering, där order fördelades på maskiner med hänsyn till dimensioner och material, hade planeringen på M-företaget karaktären av operationsplanering. Denna planering försvårades av de korta serierna, den varierande produktionen, de många operationer som varje produkt genomgick och det ofta förekommande utlämnandet av arbeten som legoarbeten till andra verkstäder, undandragna driftsledningens direkta kontroll.

*Arbetsstudier* förekom icke vid M-företaget, till skillnad från S-företaget. Ackordställningen skedde genom överenskommelser mellan arbetare och verkmästare.

## KAPITEL 3

# ARBETARNA OCH INFORMATIONEN OM FÖRHÅLLANDENA PÅ ARBETSPLATSEN

### 3. 1. INLEDNING

I detta kapitel behandlas arbetarnas tillgång och efterfrågan på information om förhållandena på arbetsplatsen, dvs. S-verket (avsnitt 3. 2.), och belyses förhållanden som förefalla inverka på denna tillgång och efterfrågan, t. ex. arbetarnas kontakter med olika delar av företaget (avsnitt 3. 3. 2.), deras relationer till överordnade (avsnitt 3. 3. 3.), deras förhållande till det fackliga systemet (avsnitten 3. 4. 1. och 3. 4. 2.), och deras identifiering med fackliga representanter och företaget (avsnitt 3. 4. 3.).

Arbetarna och ledningens information belyses också genom vissa jämförelser: jämförelser mellan olika kategorier arbetare (avsnitt 3. 5. 1.), jämförelser med vissa tjänstemannakategorier (avsnitt 3. 5. 2.) och jämförelser med M-företaget (avsnitt 3. 6.).

### 3. 2. ARBETARNA OCH LEDNINGENS INFORMATION

#### 3. 2. 1. KOMMUNIKATIONSVÄGAR

Det fanns på S-verket möjlighet till kommunikationer både på personlig och på opersonlig väg (se s. 201).

De personliga kommunikationsvägarna mellan ledning och arbetare var främst: kommunikationen mellan överordnade och underordnade i linjen, kommunikationen mellan representanter och representerade i det fackliga systemet samt ryktesspridningen eller »djungeltelegraf», som inte följde några »organiserade» relationsvägar.

Ur ledningens synpunkt var kommunikationen via linjen (från överordnad till underordnad eller omvänt) avsedd att vara den viktigaste vägen för information till och från arbetare. För

att något underlätta kommunikationen och samarbetet mellan chefen och hans underordnade hade konferenser och kommittéer bildats. Dessa samarbetsorgan förekom på olika nivåer i organisationen men berörde inte flertalet arbetare annat än indirekt via fackliga representanter, såsom skyddsombuden i säkerhetskommittéer, nämndrepresentanter i företagsnämnden och representanter i lokala kontaktkommittéer och sparkommittéer på avdelningarna.

Beträffande anordningar för opersonlig kommunikation på S-verket kan följande nämnas.

Tio gånger om året utkom en personaltidning. Den innehöll diverse upplysningar om olika delar av koncernen, såsom huvudkontor, S-verket och övriga delförvaltningar. Där lämnades upplysningar om nybyggnader och produktionsändringar på verket, om de fackliga föreningarnas och vissa samarbetsorgans sammanträden, t. ex. företagsnämndens, om övriga klubbars och föreningars verksamhet inom företaget och om vissa kampanjer och åtgärder, t. ex. spar- och skyddskampanjer. Innehållet stod i stort sett i överensstämmelse med vad man i allmänhet finner i större svenska företags personaltidningar. En särskild redaktionskommitté med representanter för tjänstemän och arbetare fanns. Tidningen distribuerades på arbetsplatsen, där den kunde avhämtas av intresserade. På S-verket avhämtades fler exemplar av tidningen än det fanns anställda.

Tidigare erhöll arbetaren när han anställdes en broschyr om verket, dess produktion och organisation och om arbetarens skyldigheter och rättigheter. Överlämnandet av denna broschyr kompletterades samtidigt med viss muntlig information om förhållandena på verket i allmänhet. Sedan våren 1953 var upplagan av denna broschyr slut, och den muntliga introduktionen förekom ojämnt.

Arbetarna fick också skriftlig upplysning om säkerhetsförhållandena vid verket och vid avdelningen. En särskild anslags-tavla för säkerhetsfrågor fanns på de större verkstadsavdelningarna.

Vid stämpeluren på verkstadsavdelningarna fanns en anslags-tavla för verksledningen och en för föreningarna. Några inventeringar som gjordes av anslag på dessa tavlor visade att de utnyttjades mycket olika på de olika avdelningarna och att de hu-

vudsakligen användes för korta meddelanden om förestående händelser.

Vilken roll spelade nu dessa olika kommunikationsmöjligheter för arbetarna? I undersökningen belystes detta genom intervju- och enkätmaterial. Arbetarna fick uppge i vilken utsträckning och på vilka vägar de fick upplysning om olika förhållanden, som t. ex. ordningsregler och ordningsföreskrifter på avdelningen, avdelningens organisation, sysselsättning och orderbeläggning på avdelningen, ändringar i produktionen på avdelningen, planerade ombyggnader inom S-verket, sysselsättningen på S-verket, företagsnämndens verksamhet, klubbstyrelsens verksamhet, resultat av förhandlingar och personalavdelningens verksamhet. Några svarsfördelningar redovisas i en tabell, bilaga A.

Svaren på dessa frågor gav endast en mycket grov uppskattning av arbetarnas informationsvägar. Det var t. ex. svårt att veta vilken anspråksnivå arbetarna hade haft när de uppgav sig inte få någon information.

När det gällde förhållanden på verket i dess helhet, t. ex. ombyggnader, orderbeläggning och sysselsättning, var det omkring 70 % av arbetarna som uppgav sig inte få någon upplysning annat än möjligen ryktesvägen. När det gällde motsvarande förhållanden på avdelningen, var det omkring hälften av arbetarna som uppgav sig inte få upplysning annat än möjligen ryktesvägen.

Överordnade nämndes i jämförelsevis liten utsträckning som informationsgivare, utom i fråga om avdelningens produktionsändringar, orderbeläggning och sysselsättning. När det t. ex. gällde upplysningar om hjälp genom personalavdelningen, ansågs kamrater, skyddsombud och fackliga representanter spela större roll än överordnade som informationskällor.

Även den skriftliga informationen via personaltidning, anslag och broschyrer etc. ansågs spela en underordnad roll när det gällde informationen om såväl avdelningens och verkets som de fackliga organisationernas verksamhet. Det var endast i fråga om avdelningarnas ordningsregler som den skriftliga kommunikationen uppgavs ha betydelse.

Det förefaller som om endast ringa information *automatiskt* kom arbetarna till del, åtminstone som arbetarna själva uppfattade det. På *frivillig* väg stod flera informationskällor till för-

fogande: personaltidningen, anslag, de fackliga mötena och på vissa avdelningar avdelningsträffar. Därtill kom de möjligheter som en arbetare hade att systematiskt söka få upplysningar från dem i hans kontaktsfär som bättre kände till förhållandena: förmanen, driftschefen, de fackliga representanterna, arbetsstudiemannen och tidskrivaren.

Genom den omfattande ombyggnads- och moderniseringsverksamhet som pågick på de olika avdelningarna hade frågan om information om förändringar en särskild aktualitet. På tre större produktionsavdelningar och en hjälpavdelning stod en del arbetare inför en framtida förflyttning från en äldre till en nyare avdelning. Även på övriga avdelningar pågick produktionsändringar, t. ex. insättande och trimning av nya maskiner.

Jag skall närmare belysa hur arbetarna såg på ledningens information och delar då upp informationen i den som gäller förhållandena på den egna avdelningen och den som gäller verket i dess helhet.

### 3. 2. 2. INFORMATION OM FÖRHÅLLANDENA PÅ AVDELNINGEN ENLIGT ARBETARNA

Svaren på frågorna om hur man fick reda på förhållandena på avdelningen belyste flertalet arbetares uppfattning om sin kommunikationssituation. Vanliga svar bland den majoritet av arbetare som inte ansåg sig få upplysning i förväg om förändringar på avdelningen är följande.

»Ingen meddelar.» »Man hör ingenting i förväg om ändringar.» »Det får man reda på när dom börjar flytta om det.» »Inte förrän arbetet skall utföras får man reda på något.» »Det får man alltid räkna ut själv.» »Man ser vad dom gör.» »Det ser vi när dom börjar gräva och dona, blir förvånad, frågar sig vad nu.» »Man ser när jobbet kommer.» »Man får reda på något bara om man frågar, resten får man se med egna ögon.» »Inget meddelande, pratet går, så frågar man.» »Får höra genom basarna ibland.» »Dagen före talar förmanen om det.» »Förmanen säger till, knappast i förväg, ibland samma morgon.» »Genom rykten får man reda på saker och ting.» »Genom kamrater, som ibland får det genom gruppordföranden.» »Hör det på omvägar.» »Personaltidningen och snack på avdelningen.»

I de diskussioner som vi hade med arbetare gruppvis betonas samma uppfattning: att flertalet arbetare lämnades utanför när det gällde information om förändring.

»När man ställer frågor säger arbetsbefälet: Det där skall du inte bry dig om, sköt ditt, resten sköter vi! Denna inställning hos befälet var mera vanlig förr.» »Man får inte reda på något om förändringarna på avdelningen. Det verkar som om ledningen ansåg att ombyggnader inte angick oss. Man får läsa om det i läntidningen.» »Ingen får reda på något rörande avdelningen.» »Vi får inte reda på något om avdelningens planer. Fick tidigare reda på det genom avdelningsträffar.» »Vi får för litet upplysning om egen avdelning. Hur skall man då få intresse för förhållandena där?»

Undersökningen ställde frågor rörande hur pass tillfredsställda arbetarna var med informationen om olika förhållanden på avdelningen. 82 % uppgav i intervjuundersökningen att ändringar av produktionen förekommit på avdelningen. Av dessa uppgav sig 61 % vara nöjda eller ganska nöjda och 22 % vara missnöjda eller ganska missnöjda med den i förväg givna informationen om ändringarna, medan resten (13 %) var utan bestämd åsikt. I enkätundersökningen uppgav sig 53 % vara nöjda och 24 % ej fullt nöjda eller missnöjda med den upplysning de fick om orderbeläggning och sysselsättning på avdelningen medan resten (23 %) var obestämda.

Jämför man arbetarnas uppgifter om hur de fick information om olika förhållanden på avdelningen med deras uppgifter om hur pass tillfredsställda de var med den information de fått om motsvarande förhållanden, framträdde följande tendens. Medan endast en minoritet av arbetarna uppgav sig få information via sina överordnade om förhållandena på avdelningen, uppgav sig flertalet i stort sett vara tillfredsställda med informationsförhållandena.

Undersökningen gjorde en närmare analys av svaren från de arbetare som dels uppgav sig inte få information om förändringar på avdelningen via överordnade, dels uppgav sig vara tillfredsställda med informationen om förändringar på avdelningen eller uppgav sig vara obestämda. Följande typer av svar framträdde.

1. De flesta hade önskemål om ökad upplysning från överordnade men ville samtidigt inte beteckna sig som missnöjda eller kritiska.

»Det var avdelningsträff en gång — mycket bra — borde vara fler informationsmöten.» »Kunde kanske få mera upplysningar!» »Kanske kunde dom säga mer om det som direkt berör en själv.» »Nog kunde dom tala om mera och komma direkt och säga till i högre grad.» »Vet inget om något än, vore hemskt intresserad att få veta hur det hela arbetar.» »Vore bra att få veta litet mer i stort vad som skall ske.» »Ibland kanske man ville veta om det litet mer i förväg men det räcker kanske som det är.» »Väldigt slött ibland med upplysningar.» »Skulle vilja veta mer om hur dom fördelar arbetet.» »Det tror jag vore bra med mer upplysning, men jag har sett så litet av det.»

2. En mindre del ansåg sig inte vara intresserade av att få upplysning.

»Det angår mig inte.» »Den som inte berörs av ändringen har inte med saken att göra, de som berörs får reda på det.» »Jag bryr mig bara om mitt eget arbete.» »Det intresserar mig inte.» »Har inte så mycket intresse av det genom att jag inte är beroende av maskinerna.» »Inte så förfärligt stort intresse.»

3. Några berörde svårigheterna att ge information av detta slag.

»Det är så mycket experiment vid ändringar så det skulle aldrig gå att informera varje man.» »Går kanske att göra på annat sätt — teknisk fråga — om det fanns möjlighet, skulle det göra mer trivsel.» »Kan nog inte informeras så mycket i förväg, då det är våldsamma konjunktursvängningar på avdelningen.»

Det framträdde således önskemål även bland dem som inte uttalade direkt missnöje med avdelningens information att i förväg få reda på vad som planerades för avdelningen och vad som skulle ske. Endast ett fåtal arbetare ansåg sig inte intresserade av denna information.

Bland de arbetare som både uppgav sig ej få information och direkt uttalade otillfredsställelse med avdelningens sätt att i förväg informera om förändringar framträdde synpunkter av följande slag.

»Kunde gott vara fler informationsmöten.» »Vore bättre att få veta saker och ting på längre sikt.» »Det skulle vara roligt att någon gång få veta, vad dom tänker göra.» »Vore bättre om bolaget kunde informera oss varje eller varannan månad.» »Man får veta saker litet för sent — vore intresserad att få veta, hur dom tänker.» »Kunde komma ut mera om det som är väsentligt.» »Det är klart, att man vill veta i förväg vad som skall ske.» »Man finner sig i det, men de kunde säga till i förväg.» »Vore önskvärt med regelbundna informationer.» »Om det är så att man har velat ha reda på något, så har det varit bristfälligt.»

Ett påfallande drag i arbetarnas inställning till arbets- och avdelningsledningen information om förestående ändringar är oklarhet och osäkerhet och en brist på överensstämmelse mellan olika arbetares intresse och anspråk. Det förefaller som om inga klart utvecklade eller accepterade normer fanns bland arbetarna om dessa förhållanden.

I gruppdiskussioner och informella samtal framträdde denna oklarhet i anspråksnivå i många sammanhang. En del arbetare hänvisade t. ex. till avtalets bestämmelser om arbetsledarens rätt att fördela arbetet och menade att detta kan åberopas av arbetsledningen för att inte ge information och gör att arbetaren inte har »rätt» att ställa krav i den riktningen, medan en del arbetare uppgav sig inte känna till denna paragraf och uttryckte sin förvåning över att fackföreningen gått med på något sådant. En del arbetare uttryckte förståelse för arbetsledningens svårigheter när det gäller omplaceringar och omläggningar av mer tillfällig natur och ansåg det vara praktiskt ogörligt att vid brådskande situationer kunna informera i förväg, medan andra arbetare uttalade hårda ord om omplaceringar utan information i förväg. En del arbetare menade att det är arbetarens lott att vara en »bricka i arbetsledningens planering», att det inte angår arbetaren vad ledningen gör eller tänker eller hur produktionen utfaller, att arbetaren endast genom maktspråk kan tillförsäkra sig ett minimum av trygghet och att något samarbete med bolagets representanter inte är tänkbart, medan andra arbetare kände sig besvikna över att arbets- och/eller avdelningsledningen inte gav arbetarna större mått av förtroende. De ville utveckla mera »demokratiska» relationer på avdelningen.

Det var ofta med en viss bitterhet man citerade fall där en arbetare meddelats på morgonen att han skulle förflyttas till en annan maskin och att han sedan fått stanna vid denna maskin. Huruvida man här kunde begära att få komma med önskemål eller att åtminstone få veta om förändringen i förväg rådde det emellertid oenighet om. Flertalet föreföll ha en resignerad inställning och menade, att sådant bestämde bolaget och/eller basarna och att det inte var någonting man kunde göra något åt. En del yngre föreföll benägna att kräva någon form av hänsyn och förhandsinformation i det hänseendet.

»Dom har rätt att placera, när dom vill, men vi får inte förflyttning, när vi vill. Dom bryr sig inte om ifall det blir förtjänst eller förlust för oss. Men dom har rätt till det enligt avtalet. Dom tar inte hänsyn till det mänskliga.»

Arbetarna var lika oeniga när det gällde arbetarens »rätt» till information om förändringar på avdelningen i stort, vilka inte direkt berörda honom själv, t. ex. produktionsändringar, ombyggnader och omflyttningar. En del hade den inställningen, att det som inte direkt angick arbetarens eget arbete hade han ingenting med att göra. Andra tyckte att arbetarna rimligen kunde begära information i förväg åtminstone om förändringar på den egna avdelningen.

En del arbetare framförde önskemål om att få reda på lediga arbetsplatser på verket för att kunna söka sig över till bättre. Några menade att det skulle vara ett sätt att visa uppskattning av dem som arbetat länge på verket men att arbetsledningen i stället var rädd för detta och tog in nytt folk när det blev något bra jobb ledigt. Flera var osäkra på om en arbetare kunde byta sig till ett annat jobb på verket.

### 3. 2. 3. INFORMATION OM FÖRHÅLLANDENA PÅ VERKET ENLIGT ARBETARNA

När det gällde information om förhållandena på verket utanför den egna avdelningen uppgav sig endast en liten del av arbetarna få information via överordnade eller via sådana vägar som fackliga representanter, personaltidningen och anslag. De flesta gav svar av typen:

»Får ingenting veta.» »Ser när dom börjar anlägga.» »Hör skvallervägen.» »Hör genom bekanta som jobbar på andra avdelningar.» »Får själv räkna ut.» »Är man intresserad frågar man, annars får man inte veta någonting.» »Såg i länstidningen om byggnadstillstånd.» »Hör talas om det och frågar förmannen.»

Arbetarnas inställning till informationen om förhållandena på verket belystes genom många frågor i både enkät- och intervjuundersökningen, i de informella intervjuerna och i gruppdiskussionerna med arbetarna.

I enkätundersökningen uppgav sig 18 % vilja veta mer om förhållandena på verket utanför sin egen avdelning, 76 % uppgav sig ej vilja veta mer, medan 6 % inte hade någon bestämd åsikt i det hänseendet. I intervjuundersökningen ställdes frågorna mer specificerade: 51 % sade sig vilja veta mer om verkets organisation och ekonomi, och 47 % sade sig ej vilja veta detta, medan resten var obestämda. 47 % sade sig vilja veta mer om vad som skedde på verket i fråga om produktion, orderbeläggning, ombyggnader och omläggningar, och 47 % sade sig ej vara intresserade därav, medan resten inte hade någon bestämd åsikt.

För att få fram vad det var för slags upplysning som arbetarna var intresserade av att få ställdes följande fråga i enkätundersökningen: »Är det några förhållanden på Er arbetsplats som Ni särskilt skulle vilja få bättre upplysning om?» med följdfrågan: »Vad skulle Ni särskilt vilja få upplysning om?». 21 % uppgav sig vilja få bättre upplysningar om något, medan 71 % uppgav sig ej önska det och 8 % var obestämda. De förhållanden man främst ville ha information om växlade mycket. Följande förhållanden nämndes mest: ordertillgång och sysselsättning, planering, personalfrågor, löner, förhållanden rörande timpenning och ackord, tidsstudier, maskiner, verktyg och teknisk nyanskaffning.

I enkätundersökningen uppgav sig 51 % vara nöjda med verksledningens sätt att informera de anställda om förhållanden som rörde hela verket. 16 % ansåg sig ej fullt nöjda eller missnöjda, medan resten (33 %) inte hade någon bestämd åsikt. Samma fråga ställdes i intervjuundersökningen, där 52 % uppgav sig vara mycket nöjda eller nöjda och 33 % ansåg sig vara ej fullt nöjda eller missnöjda, medan 14 % ej hade någon bestämd åsikt.

Av svaren på dessa frågor framgick att en betydande del av de tillfrågade dels uppgav sig inte få information från överordnad och verksledning om förhållandena ute på verket, dels uppgav sig vara tillfredsställda med den information de fick, eller obestämnda, dvs. gav uttryck för en likgiltig inställning till information om förhållandena på verket utanför den egna avdelningen. Särskilt frapperande var att så få arbetare uttalade intresse för att »få reda på förhållandena utanför avdelningen».

Svaren från de arbetare som uppgivit sig inte vara intresserade av mer information har granskats närmare. Följande typer kan urskiljas.

1. En del uppgav att de *skaffade sig* upplysningar på olika sätt, t. ex. genom att fråga fackliga representanter, överordnade och kamrater och genom att läsa personaltidningen, anslag och dagspressen, och ansåg sig därför få veta tillräckligt.

2. En del uppgav sig genom sitt arbete som reparatörer eller dylikt eller genom sin fackliga ställning få reda på vad som skedde på verket och ansåg sig därigenom få reda på tillräckligt.

»Jag ser det mesta genom mitt arbete.»

3. En del menade, att de *fått* en del upplysning via vissa informationskanaler, t. ex. personaltidningen och/eller avdelningens »träffar», och att det de fått veta på det sättet var tillräckligt.

»Räcker med det som står i personaltidningen.» »Genom personaltidningen får jag veta tillräckligt.» »Ingenjören meddelar vid informationsmöten.»

4. En del hänvisade till att de, om de ansträngde sig, kunde få upplysningar på olika håll och att de därför inte hade någon anledning att vara otillfredsställda.

»Man kan få reda på allt, om man frågar dem som är med i företagsnämnden.» »Man får reda på sådant genom företagsnämnden så småningom.» »Det finns kurser och upplysningar, men jag har aldrig tid.»

5. Den jämförelsevis största gruppen uttalade likgiltighet för upplysning om förhållanden utanför den egna avdelningen. Av dessa hänvisade somliga till speciella omständigheter, t. ex. att de

var gamla eller hade särskilda fritidsintressen. En del ställde sig främmande för tanken att arbetaren skulle få eller vara intresserad av information om förhållanden som inte direkt hade med hans eget arbete eller den egna avdelningen att göra.

»Då skulle man ha börjat intressera sig för sådant vid unga år.»  
»Räcker med den egna avdelningen.» »Jag börjar bli för gammal. Det är jag inte ett dugg intresserad av.» »Ekonomi har jag inte nytta av som arbetare.» »Jag har inte nytta av mer än jag känner till.» »Man ser vad man behöver veta.» »Jag har ju ingenting med det att göra.»  
»Får jag reda på mera inom den avdelning där jag arbetar är jag fullt nöjd.»

En del av dem som i enkätundersökningen angivit sig inte vilja få reda på mer om förhållandena utanför den egna avdelningen har i annat sammanhang uttalat intresse för sådan information. Somliga har därvid sagt sig vara otillfredsställda med verksledningens sätt att ge information. Några som även intervjuades har i intervjuundersökningen uttalat intresse för att få upplysningar om vissa förhållanden på företaget, och några som även deltog i gruppdiskussionerna uttalade där intresse för vissa upplysningar om verket i sin helhet.

Denna osäkerhet i svaren återspeglar en allmän osäkerhet i anspråksnivån hos en del arbetare. Kan en arbetare ställa anspråk på att få upplysning? Eller för att citera en arbetare: »Om det är meningen att det skall informeras så är jag inte nöjd med nuvarande förhållande.» Somliga har inte satt sig in i tanken att den vanliga arbetaren skulle få information på arbetsplatsen. »Har aldrig hört något om information åt de anställda.» De är osäkra om hur informationen sker och vilka krav de kan ställa. Kanske ges det information utan att de själva vet om det? De går ju inte regelbundet på de fackliga mötena, där de kanske kunde få reda på något. Kan en arbetare överhuvudtaget begära av en överordnad att han skall ge information? Vad vet de närmast överordnade själva?

För att få ytterligare belyst hur arbetarna såg på dessa frågor anordnades ett antal diskussioner med arbetare. En första huvudpunkt i dessa diskussioner gällde den ovannämnda tendensen att så många arbetare uppgivit sig inte vara intresserade av information om förhållanden på verket i dess helhet. Arbetarna ombads

att tolka och förklara dessa svar. *Nedan redovisas de synpunkter som arbetarna vid de flesta av dessa diskussioner drog fram.*

1. Den ökade arbetstakten, sammanhängande med ackordsarbetet, gör att arbetarna inte får tid att ägna intresse åt annat än det som omedelbart berör arbetet.

»Arbetar man på ackord, kan man inte komma ifrån.» »Arbetstakten är så uppdriven, att man inte hinner med att gå ikring.» »En arbetare är i regel så upptagen av sitt eget arbete, att han inte hinner intressera sig för andra avdelningar.» »Det forcerade arbetet med ackord hindrar vandring till andra avdelningar.» »Den höga arbetstakten gör att folk inte hinner med att intressera sig för andra avdelningar.»

2. Arbetarnas intresse är framförallt inriktat på den individuella förtjänsten och vad därmed sammanhänger, och arbetaren ser på arbetet främst som en inkomstkälla. Det blir därför mindre intresse till övers för verket i dess helhet.

»Man ser på arbetet som en inkomstkälla. Har man inte intresse för det mekaniska, så är det ingenting som drar.» »Är förtjänsten dålig, tar det bort all glädje. När man får dåligt pris, då söker man sig bort därifrån och bryr sig inte om det.» »Lönen-förtjänsten är det viktiga. Intresset för det övriga beror på förtjänsten. Vi går inte här för nöjes skull utan för förtjänstens. En del är dock intresserade för det tekniska.» »Får vi inte förtjänsten slöar vi till. Man vill inte bo som förut. Man vill följa med levnadsstandarden. Kan man inte följa med, blir man less.» »När man slutat för dagen, är man nöjd med att få komma hem. Man är trött. Ingen överförtjust i sitt jobb. Förtjänsten viktigast.» »Folk har ett allt överskuggande intresse att tjäna pengar. Sedan har de inte så mycket till övers för annat. Det finns naturligtvis idealister, men det stora flertalet ser på förtjänsten.» »När det blåser signal, vill man tala om annat — det betyder, att man inte är så intresserad av jobbet. I det militära fick vi rådet, att vi skulle koppla av på fritiden, så kunde vi jobba så mycket bättre, när vi skulle. Man kan engagera sig hårdare i jobbet, om man använder fritiden för sin egen del. Jag diskuterar inte arbetet med mina kamrater utanför arbetet. Det vore tråkigt att hålla på och prata om arbetet.»

3. Arbetaren får inte gå omkring på verket utanför avdelningen och kan därför inte skaffa sig en uppfattning om förhållandena där. Han måste begära tillstånd från egna överordnade, och avdelningsledningarna tillåter icke att folk från andra

avdelningar gör besök annat än i särskilda ärenden. Detta minskar arbetarens intresse för förhållandena på verket.

»Man får inte gå ikring i verket. Vad skall du här att göra, heter det.» »Hade en gång en transport med några lådor till en annan avdelning. Jag frågade vad de skulle användas till. Då kom avdelningsingenjören förbi och sa: Vad står Ni här och pratar om!» »Vi hade resonerat man och man emellan om att se den nya underavdelningen (inom den egna avdelningen). Men vi vågade inte. Man är rädd för att basen skall komma på en. Man har inte rätt att gå.» »Det vore intressant att se verket igång. Men det får man inte.» »Man kan inte gå någonstans, knappast på klo, utan att ha känslan att det inte är riktigt. Det är allmän misstänksamhet mot en. Det är trångt med disciplinen.»

4. Överordnade har åtminstone tidigare haft den inställningen att arbetaren inte skall lägga sig i det som inte berör hans arbete och har på så sätt bidragit till att skapa en passiv inställning hos denne när det gäller att söka information om förhållandena på verket.

»Förr i tiden sa man från arbetsledningens sida: Det där skall du inte bry dig om, sköt ditt, resten sköter vi. Det har förbättrats. Nu kan man diskutera med befälet. Då var de diktatorer. Det gör sitt till hur arbetsledningen är.» »Arbetsgivaren har rätt att fördela arbetet. Därför behöver han inte ge motiv. Man är uppkäftig, om man frågar. Den som säger för mycket råkar illa ut. Får sämre jobb. Arbetsbefälet är för upptagna av produktionen. Tänker inte på människan. Ingen intresserar sig för att ge uppmuntran och visa intresse.»

»Dålig information om andra avdelningar, t. ex. platser för arbetsbyte. Vore bra att få information om arbete på andra avdelningar. Bolaget borde gå in mera för information. Man borde få besöka avdelningar utan att bli utmotad.» »Man får för litet information. Intresset växer, om man får reda på mer. Det viktigaste är det som gäller den egna maskinen och avdelningen.» »En som jobbar länge vid maskinen sätter värde på planeringen rörande den. Det skulle vara uttryck för värdesättningen från ovan. När det går det ena året efter det andra utan att man får reda på något, så kan man inte få något intresse.»

5. När det gäller produktionsavdelningarna utgör den egna avdelningen en självständig, delvis sluten produktionsenhet som

är tillräckligt stor och komplicerad för att absorbera arbetarnas intressen.

»När man inte ens får information om förhållandena på avdelningen, varför skulle man då vara intresserad för det som ligger utanför.»  
»Folk vet inte så mycket om sin egen avdelning, varför de inte kan vara så intresserade för det utanför.» »Får inte veta något utanför. Man ser möten och seanser på avdelningen. Undrar vad som pågår. Får inte veta något. Vi är isolerade här. Få har kontakter utanför avdelningen. Vem som helst får inte komma in här. Ute på verket vet man litet om vad som sker.» »Vi får för litet upplysning om egen avdelning. Då kan man knappast få intresse för det utanför.» »Varje avdelning är en egen tillverkning.»

»Avdelningarna är uppbyggda som slutna enheter. De olika verken har inget samarbete med varandra. Jobbarna har ingen anledning att intressera sig för andra än sin egen. Varje avdelning sysselsätter 200 man och är alltså lika stor som en genomsnittlig svensk verkstad. Man har nog med att hålla reda på vad som sker på den egna avdelningen. De olika avdelningarna har ingen kontakt med varandra. Arbetare från olika avdelningar känner inte varandra, om de möts ute på stan.»  
»I allmänhet får man bara se sin egen avdelning, när man börjar. Jag har ännu inte sett alla avdelningar. Man går inte gärna upp till ett annat verk. Det är inte direkt tillåtet.»

6. Verket har blivit så stort och svårt att överblicka, det är så många nya maskiner och människor, att arbetaren blivit främmande för det hela.

»Här är så mycket nytt. Allt förändras. Och man kan inte ens tjuvtitta sig till vad som pågår.» »Tidigare var verket litet. Nu är det stort. Folk är fullkomligt främmande för varandra. Man känner knappast till dem från egen avdelning.» »Det är trevligare i små verkstäder. Man känner inte till varandra här. Folk kommer och går och man lär aldrig känna dem.»

7. Många arbetare har så många intressen på fritiden att de inte hinner syssla med det som berör arbetsplatsen.

8. Vissa kategorier har av särskilda skäl mindre intresse för verket. Det gäller de gifta kvinnorna, de äldre, de nyanställda och hoppjerkorna.

## 3. 2. 4. INTRESSET FÖR OLIKA SLAGS INFORMATION

I föregående avsnitt har jag redovisat arbetarnas uppfattning om och inställning till informationen om olika förhållanden på arbetsplatsen. Det bör här understrykas att arbetarnas beskrivning av förhållandena inte utan vidare kan godtas som riktig, lika litet som någon annan befattningshavares beskrivning. Man måste räkna med fel i detta sammanhang, såsom att uppgiftsgivaren medvetet eller omedvetet lägger sin beskrivning tillräta så att han själv kommer i gynnsam dager, t. ex. söker vältra över ansvaret för bristande insikter eller bristande kommunikation på ledningen. Men även om man tar hänsyn till dessa möjligheter till fel, förefaller svaren tyda på samband av intresse.

Om man först ser på arbetarens intresse för information jämfört med hans intresse för andra frågor på arbetsplatsen, förefaller det inte som informationsintresset intog någon mera dominerande plats i arbetarens inställning till arbetsplatsen.

I enkätundersökningen frågade vi om det fanns något som verket borde göra för de anställda, och de som svarade ja fick ange vad de ville att företaget skulle göra. 56 % svarade ja. Det var en mycket brokig önskelista som arbetarna kom med. Bättre information nämndes av 3 %. I flera frågor med öppna svar fanns möjligheter att framföra synpunkter på kommunikationen. Detta gällde också vid informella samtal och gruppdiskussioner. Genomgående var dock att informationsfrågan inte framfördes spontant, detta trots att undersökningen genom sin uppläggning kunde tänkas suggerera fram sådana synpunkter (den kallades allmänt informationsundersökningen). De frågor som spontant fördes fram i dessa sammanhang hade att göra med förtjänsten, arbetsstudierna, de yttre förhållandena, behovet av matsal, planeringen av produktionen på avdelningen, skiftgången och pensioner till arbetarna.

Detta kan inte utan vidare fattas så att ledningens information inte har någon betydelse för arbetarna. Det hänger sannolikt delvis samman med den brist på utkristalliserad anspråksnivå och uppfattning om problemet som tidigare berörts. Det var andra problem som arbetarna i diskussionen man och man emellan eller i fackliga sammanhang i första hand drog fram, problem där man var mer enig i anspråk och synpunkter.

Det var uppenbart att arbetarna var intresserade av information av visst slag. Intervjuerna visade att det fanns ett utbrett intresse för information om sådana förhållanden som mera direkt berörde det egna arbetet eller förtjänsten. Tre kategorier av önskad information kunde urskiljas.

1. Orientering och utbildning som arbetaren direkt behövde i sitt arbete. Dit kan man också räkna upplysning om ordningsregler och säkerhetsföreskrifter. På en fråga om uppgiftsgivaren var intresserad av att få lära känna mer om sitt arbete uppgav sig nästan hälften vara intresserade av att få lära sig mer. Omkring en fjärdedel uppgav konkreta punkter.

2. Orientering om förtjänst och förmåner. Flertalet arbetare uppgav sig vara intresserade av att få lära sig mer om beräkningsgrunderna för ackord. De flesta uttalade också intresse för att få reda på mer om den hjälp som arbetaren kunde få genom personalavdelningen.

3. Information i förväg om orderbeläggning, sysselsättning och produktionsändringar. Som vi redan berört framfördes ofta önskemålet om att få information i förväg om sådana förändringar som berörde den enskilde arbetaren, även om många arbetare var ovissa om det legitima i dessa krav. Förändringar på avdelningen inverkade på många sätt på arbetarens förtjänst och trivsel. I extremfallet avsked och permitteringar låg saken i öppen dag. Men även i mindre extrema fall, t. ex. vid förändringar av dimensioner och material, skift, lag och arbetsställe, arbetskamrater och arbetstider, ackord eller betalningsformer, berördes arbetaren på ett påtagligt sätt. För de arbetare som arbetade på ackord var det viktigt att driften gick så »friktionslöst» som möjligt, att arbetaren slapp tillfälligt byte av arbetsställe, dimensioner, material och maskininställning, att han fick behålla sin plats i laget och skiftet, att order, material och verktyg kom i jämn ström, att maskinen reparerades vid driftsavbrott, att reparatörer kom fram så snabbt som möjligt etc. Störningar i denna process ledde till mindre förtjänst och obehagliga rubbningar.

Det gavs i kommentarerna många belägg för att intresset för kommunikation rörande produktion, orderbeläggning och sysselsättning inte bara sammanhänge med behovet av en viss kunskap som uppfattades angå den enskilde arbetaren. Där fram-

trädde många andra behov: behov av kontakt med ledningen för avdelningen och behov av att kunna påverka besluten om det som omedelbart berörde en. Många kommentarer tydde på att uppgiftsgivaren upplevde sig arbetande i en opersonlig miljö som inte tog hänsyn till »det mänskliga». Kommunikationen med ledningen innebar psykologisk kontakt med ledningen och kanske även möjlighet att påverka ledningen genom att få framföra sina synpunkter. En del uttalanden tydde på att uppgiftsgivarna kände sig förorättade av att de inte gavs någon röst när det gällde utformningen av den omedelbara miljö i vilken de arbetade.

Arbetarnas egna beskrivningar av skäl för intresse eller bristande intresse för olika förhållanden på företaget och deras egna synpunkter på kommunikationen i olika avseenden tydde på att det var många och komplicerade förhållanden som inverkade på deras intresse för kommunikation: arbetarens arbete och kontakter i arbetsorganisationen, de ordningsregler och normer som gällde för honom, förhållandet mellan arbetaren och hans överordnade och hans grundinställning till arbetet och arbetsplatsen.

I följande avsnitt skall jag mera systematiskt belysa arbetarnas sociala relationer på arbetsplatsen med utgångspunkt från vilka förhållanden som föreföll inverka på intresset för informationen om förhållandena på arbetsplatsen.

### 3. 3. ARBETARENS SOCIALA RELATIONER I ARBETSORGANISATIONEN

#### 3. 3. 1. NÅGRA INLEDANDE SYNPUNKTER

Som senare berörs finns det många sätt att beskriva en arbetsorganisation (avsnitt 7. 1), och varje sätt ger en viss bestämning av arbetarens ställning.

Organisationsdiagrammen och ledningens organisationsplaner ger en bestämning. De anger företagsledningens föreställning om beslutanderätts- och ansvarighetsrelationer mellan företagets arbetsledande befattningshavare. Här förekommer inte arbetaren eller den obefordrade tjänstemannen. Arbetaren underförstås som en enhet som sorterar under arbetsledaren på den lägsta nivån, förmanen. Organisationsscheman visar att det finns många auk-

toritetsnivåer »över» arbetaren, nämligen förmanen, driftschefen, avdelningschefen, verkschefen-disponenten, verkställande direktören och bolagsstyrelsen, och att det finns många »stabsorgan» eller stabsfunktioner som berör arbetaren och driften, t. ex. arbetsstudieavdelningen, personalavdelningen, säkerhetsavdelningen, planeringsavdelningen och tidskrivningen.

Om man går till de fackliga organisationernas »organisationsplaner» framträder den enskilde arbetaren klarare. Åtminstone formellt är det den organiserade arbetaren i klubbmötet som avgör fackorganisationens viktigare ärenden, väljer representanter och delegerar befogenheter till representanter i styrelser, säkerhetskommittéer, kontaktkommittéer, företagsnämnd och förslagskommitté.

Denna »formella» syn på organisationen ger otillräcklig upplysning om det sociala samspel och den kommunikation som äger rum på arbetsplatsen. För att förstå arbetarens ställning i arbetsorganisationen är andra synpunkter mer givande, t. ex. hur det regelbundna fysiska samspelet mellan befattningshavare, material, verktyg och maskiner försiggår och hur den dagliga kommunikationen mellan befattningshavarna går. Arbetsorganisationen kan ur en synpunkt ses som en *arbetsprocess*, där material, verktyg, tillverkningsorder och rapporter av olika slag flyter mellan stationer och befattningshavare enligt vissa mönster och där befattningshavarna har vissa regelbundna kontakter med varandra.

Det hade varit önskvärt att kvantitativt beskriva arbetsorganisationen ur dessa båda senare synpunkter för att därigenom ge en exaktare bild av arbetarens ställning. Detta erbjuder stora svårigheter och förutsätter systematiska observationer genom observatörer för att bli tillförlitligt. Vi har i undersökningen nöjt oss med att på basis av intervjuer och informella observationer skaffa oss en grov uppfattning om dessa förhållanden.

Att tala om arbetaren i allmänhet innebär självfallet en grov schematisering. Det förefaller rimligt att här skilja på två kategorier: arbetaren som sköter maskiner på produktionsavdelningarna och arbetaren som har den mer servicebetonade funktionen att se till att material kommer fram till maskinerna (truckförare, traversförare etc.), att maskinerna kan fungera (elektriska reparatörer, maskinreparatörer, maskinställare etc.), att arbetsut-

rymmen hålls i gott skick (städare etc.) och att maskiner och byggnader förnyas och förbättras (monterings- eller anläggningsarbetare av olika slag). Jag kallar dessa båda kategorier för *maskinarbetare* och *hjälparbetare*.

Denna uppdelning förefaller viktig när det gäller en analys av arbetarens kontakt och kommunikation. Maskinarbetaren är bunden till sitt arbetsställe och har mer begränsade kontaktmöjligheter än en del hjälparbetare. Hjälparbetarna är en heterogen grupp. Bland hjälparbetarna är bundenheten till arbetsstället mer växlande. En del cirkulerar inom hela verket, har en relativt friställning och har möjligheter till kontakter och kommunikation i en helt annan utsträckning än maskinarbetarna. Det gäller särskilt reparatörer vid hjälpavdelningarna, t. ex. de mekaniska och elektriska avdelningarna. Monteringsarbetarna kommer här i en mellanställning. De är för en tid bundna vid ett visst arbetsställe, men under en längre tidrymd kommer de i beröring med skilda delar av verket.

### 3. 3. 2. ARBETARENS KONTAKT MED OLIKA DELAR AV FÖRETAGET

De informella observationer vi gjort och de intervjuer och gruppdiskussioner vi haft med arbetare gav belägg för att, med undantag för vissa kategorier bland hjälparbetarna och för de fackliga representanterna, *flertalet arbetare endast hade att göra med ett fåtal personer i den egna arbetslokalen* och att det var en *begränsad del av verket som de kom i synkontakt med*. Arbetarens aktivitetssfär låg inom avdelningen och på de större halvfabrikatsavdelningarna inom underavdelningarna. På de stora halvfabrikatsavdelningarna förekom ringa kontakt mellan arbetarna på olika underavdelningar tillhörande samma avdelning. Inom fyra avdelningar förekom t. ex. omflyttningar från äldre underavdelning till ny. En betydande del av arbetarna på de äldre underavdelningarna hade inte sett motsvarande nyare underavdelningar på sin egen avdelning. Om vi mäter individens kontaktfält i antalet personer individen känner till namnet på föreföll det stora flertalet arbetare som varit en längre tid på en produktionsavdelning att endast ha en bråkdel av sitt kontaktfält utanför avdelningen.

I våra gruppdiskussioner med arbetarna framhävde dessa följande förhållanden som särskilt bidragande till den rumsliga begränsningen av kontakterna.

1. Det nuvarande ackordssystemet gör att arbetaren inte får tid att lämna sin maskin eller sitt arbete. Detta förhållande uttrycks på många sätt:

»Man är bunden vid arbetsplatsen. Man har inte någon ledig tid och tvingas vara på sin avdelning hela tiden. Hinner inte gå ikring på grund av ackordsarbetet.» »Arbetstakten är uppdriven så att man inte hinner med att gå omkring.» »Arbetet är så hårt att man hinner knappast gå på klo.» »Vi som sitter vid en ugn och inte kan vara ifrån fem minuter hinner inte med att se oss kring.»

De äldre underströk att det var lättare för en 20 år sedan. Då kunde man ge sig tid att ta sig en titt runt och prata med några kamrater. Genom den uppdrivna takten har de sociala kontakterna i anslutning till arbetet minskats. Arbetarna gav en hel del exempel på hur man förr kunde ta sig tid under arbetet att språkas vid och skoja med varandra under arbetstid. Denna möjlighet ansåg man ha försvunnit.

De fackliga representanterna drog fram detta förhållande som en svårighet i deras egen verksamhet. De hade svårt att komma ifrån när de skulle ha tag i folk för att meddela något.

2. Mer eller mindre klart uttalade ordningsregler gällde enligt vilka arbetaren inte under arbetstid fick lämna sitt arbetsställe, och det fanns särskilda förbud mot att utan tillstånd gå till andra avdelningar. För en avdelning gällde av statlig myndighet utfärdat förbud för utomstående att besöka avdelningen. Med hänsyn till vissa tekniska hemligheter gällde förbud för besök vid ännu en annan avdelning. I övrigt var arbetarna delvis oense om vad förbuden påbjöd.

Flertalet arbetare var dock eniga om att en arbetare för att lämna sitt personliga arbetsställe måste begära särskild tillåtelse av överordnade och måste kunna anföra särskilda skäl för en sådan begäran om besök på annan avdelning. Många exempel gavs på hur egen arbetsledning givit tillrättavisningar för att arbetaren inte befunnit sig på sin plats. Exempel gavs också på

hur arbetare som besökt och eventuellt talat med någon på en annan avdelning eller underavdelning fått tillrättavisning av avdelningsledaren, ibland också av arbetare.

»Man får inte gå ikring på verket.» »Vad skall Du här att göra låter det från arbetsbefälet.» »Tycker att det borde finnas litet störr tillmötesgående när det gäller att gå utanför den egna avdelningen.» »Stötte på avdelningschefen när jag skulle tala med en kompis. Han frågade om jag hade permission.» »Man blir utkörd om man går till — — — avdelningen.»

Arbetarnas möjligheter till kontakter sammanhängde något med den *omflyttning och rörlighet* som förekom inom verket. Det förekom en hel del omflyttning och utlåning mellan avdelningarna. Det stora flertalet arbetare hade dock arbetat på samma avdelning hela tiden. I intervjuundersökningen uppgav sig 68 % ha varit på samma avdelning hela tiden, medan 31 % tidigare varit på annan avdelning inom verket. För många låg denna förflyttning långt tillbaka i tiden. Omkring fyra femte delar av arbetarna hade arbetat mer än tre år på nuvarande avdelning. Att döma av kommentarerna medförde flyttningen från en avdelning till en annan att de flesta tidigare kontakter förlorades och att nya erhöles.

Genom att arbetarens, framförallt maskinarbetarens, verksamhetsfär och kontaktfält var begränsade till avdelningen eller underavdelningen och genom att avdelningarna på verket hade en självständig ställning kom respektive avdelning att bli den enhet som arbetaren kände sig bunden till. Vad som var utanför avdelningen hade ofta en oklar eller abstrakt karaktär för arbetaren, och det var vanligen endast via sporadiska vänner på några andra avdelningar och via personaltidningen som han fick upplysning om vad som skedde utanför den egna avdelningen. Arbetarens begränsade kontaktfält bidrog till att ge honom begränsad erfarenhet och begränsat perspektiv rörande förhållandena på arbetsplatsen.

*Arbetarens begränsade möjligheter till överblick* framträdde på många sätt i våra intervjuer.

Vi bad t. ex. arbetaren uppge vilken avdelning han tillhörde. Vissa avdelningar bestod enligt organisationsschemat av geografiskt skilda produktionsenheter, som enligt organisationsplane

betraktades som underavdelningar. På de stora halvfabrikatsavdelningarna, som företrädesvis hade sådana underavdelningar, angav sig 69 % tillhöra underavdelning, och 22 % angav sig tillhöra huvudavdelning (9 % av ovisa eller obestämda). Svaren tydde på att många uppfattade som sin enhet, inte det som enligt organisationsplanen utgjorde en enhet, utan det som med hänsyn till lokaler och arbetarens kontaktfält utgjorde en enhet. När vi på dessa större verkstadsavdelningar frågade efter vem som var avdelningschefens ställföreträdare framträdde en tendens att felaktigt ange underavdelningens driftschef och på så sätt »upphöja» sin närmaste chef.

Arbetarna ombads också uppge vilka deras representanter i klubbstyrelsen respektive företagsnämnden var. Många kunde inte uppge någon representant: 35 % när det gällde klubbstyrelsen och 53 % när det gällde företagsnämnden. Bland dem som kunde något namn fanns en stark tendens att oftare uppge representant från egen avdelning än från annan, signifikant oftare än man skulle ha väntat sig om man antog att arbetarna hade samma chans att komma på namnet på representant från annan avdelning som från egen.

Det begränsade kontaktfältet och den begränsade överblicken framträdde i okunnighet om många förhållanden på verket utanför den egna avdelningen eller underavdelningen. En del av undersökningens intervjuer ägde rum på personalavdelningen. När arbetare kallades dit, visade det sig att många inte visste var den var belägen. Denna okunnighet gällde även det fackliga området. Många arbetare var starkt medvetna om denna sin okunnighet om förhållandena utanför sin närmaste omgivning. Det framträdde i deras osäkra sätt att uttala sig. Många arbetare som utvalts för intervju menade att det var olämpligt att ta dem, eftersom de inte kände till förhållandena, och de hänvisade till den och den som var initierad och höll reda på vad som fanns och pågick »ute på verket».

Många informella observationer tydde på att det snarare var den mindre avdelningen, och på de större halvfabrikatsavdelningarna underavdelningen, som man identifierade sig och kände samhörighet med. På vissa avdelningar och underavdelningar, särskilt de med relativt fler äldre arbetare, framträdde en inre samhörighet som tog sig uttryck i en rivalitetsinställning till

andra delar av verket, t. ex. andra underavdelningar inom samma avdelning.

Det bör i detta sammanhang observeras att *arbetsplatsen var en tekniskt och organisatoriskt komplicerad miljö*. Arbetsplatsens storlek och komplexitet hade starkt ökat under de senare åren. För att förstå hur det hela fungerade måste den anställde ha tekniska insikter och en överblick över de olika avdelningarnas och befattningshavarnas uppgifter. Arbetarens utbildning, den erfarenhet han fick direkt genom sitt arbete och den information som han automatiskt fick via andra befattningshavare och andra kommunikationsmedia gav honom ringa möjlighet att begripa sammanhangen.

Det förhållandet att många arbetare inte ansåg sig förstå det »tekniska» och att de därför kände sig handikappade på många sätt i sina relationer till andra befattningshavare var ett ofta återkommande tema i intervjuer med arbetare. Det framträdde bl. a. i de många vet-inte-svaren vid våra intervjuer.

*Flertalet arbetares geografiska bundenhet på arbetsplatsen begränsade deras möjlighet att genom direkta observationer av den fysiska miljön skaffa sig en personlig erfarenhet av förhållandena*. Den direkta synkontakten var en viktig förutsättning för att bygga upp en uppfattning om förhållandena på arbetsplatsen. Arbetarna själva betonade vikten av synkontakten för informationen om olika förhållanden. I deras önskemål framträdde detta ofta. De ville se hur man arbetade på andra avdelningar, hur ett nämndsammanträde gick till, hur arbetsstudiemännen arbetade på arbetsstudieavdelningen etc. Det föreföll som om arbetarna vant sig vid att få upplysning genom synkontakt. Detta framträdde i de redovisade svaren på frågorna om hur de fått information om olika förhållanden. Arbetarna fick *se* när man började bygga eller ändrade maskiner, när nytt material kom in, nya studier togs, folk omplacerades etc. Genom att arbetarna icke fick information i förväg om planerade förändringar blev synkontakten informationsvägen, i den mån inte »djungeltelegrafan» fått hand om informationsspridandet dessförinnan.

Att arbetaren var ovan vid att få veta saker och ting genom skriftlig och muntlig kommunikation, jämfört med t. ex. högre tjänstemän, inverkade sannolikt i detta sammanhang. För den som inte kände till sammanhangen i förväg, t. ex. organisations-

planer, olika avdelningars och befattningshavares uppgifter, tekniska och ekonomiska sammanhang, blev synintrycken av hur det hela fungerade sannolikt också mer lättfattliga än en muntlig eller skriftlig beskrivning av arbetsfördelning, organisation, ekonomi och produktion.

### 3. 3. 3. ARBETARENS RELATION TILL ÖVERORDNADE

I ett avseende ger organisationsplanen lätt upphov till en snedvriden bild av arbetarnas ställning i organisationen. Man föreställer sig lätt att befälshierarkins linjer anger kanaler för hur den dagliga kommunikationen och de dagliga kontakterna går och att order går från högsta ledningen till personerna i icke arbetsledande ställning.

När vi försökte beskriva hur den dagliga kontakten och kommunikationen gick, hur order, rapporter och material flöt mellan befattningshavare och/eller stationer, fann vi att den snarare gick i »horisontell» än i »vertikal» riktning, för att använda organisationsplanens terminologi. Från försäljningen och planeringen via planeringsförmän och driftsförmän fick arbetaren sina tillverkningsorder. Via tidskrivaren rapporterades till redovisningsavdelningarna resultatet av arbetarens arbete. Ledningen för verket och ledningen för avdelningen kom endast in på det planerande stadiet och då den rutinbetonade verksamheten inte följde planerna utan särskilda åtgärder måste vidtas. Rutinkontakterna och rutinkommunikationen kunde således från den synpunkten inte sägas följa linjerna för de formella beslutande- och ansvarighetsförhållandena i organisationen.

Även i ett annat avseende gav organisationsplanen lätt upphov till felaktig tolkning av situationen. Förmannen framstod som arbetarens överordnade, även i bemärkelsen att arbetarens kontakter och ledningen av arbetarens insats gick via arbetsledaren. En beskrivning av arbetarens kontakter och de personer som i olika avseenden hade inflytande på honom visade att förmannen på de stora produktionsavdelningarna vanligen endast var en av flera personer som arbetaren var beroende av i sitt arbete och att förmannen hade en mycket specialiserad ledarställning, som något förde tanken till ett slags »funktionellt ledarskap». Detta gällde framförallt maskinarbetarna på de stora verkstadsavdelningarna.

Följande befattningshavare hade arbetarna vanligen återkommande kontakt med:

1. driftsförmannen, som gav arbetaren arbetsuppgifter (tillverkningsorder), såg till att han fick verktyg och material och fördelade arbetare på skift, lag och maskiner;
2. planeringsförmannen på avdelningen, som fördelade order på olika maskiner;
3. tidskrivaren, som registrerade utförda arbeten och deras ersättning enligt betalningssystemet;
4. driftschefen, som ansvarade för den löpande driften;
5. den assisterande ingenjören, som svarade för maskinparken;
6. tidsstudiemannen, som hade hand om ackordssättningen;
7. gruppordföranden, som på olika sätt hjälpte arbetaren i för-tjänstfrågor;
8. skyddsombudet, som ansvarade för säkerhetsfrågor;
9. olika arbetare med hjälpande funktioner, såsom transportörer (truckförare, traversförare etc.) och reparatörer.

*Förmannens ställning* på S-verket hade förändrats de senaste decennierna. Särskilt påfallande var förhållandena på de stora verkstadsavdelningarna. Flertalet förmän föreföll själva vara medvetna om de förändringar som skett. Planering, ansvar för maskiner, avsyning och kontroll, ackordssättning, anställning och omplacering, avsked och bestraffning av personal, rekviderande av material och verktyg med flera funktioner hade i växlande omfattning förts över till andra befattningshavare såsom driftschef, avdelningsingenjör, planeringsförmän och planeringsavdelning, arbetsstudieman, avsyning, laboratorium och personalavdelning.

Framförallt gällde detta förmännen på de stora produktionsavdelningarna. Förmännens ställning och befogenheter växlade mellan avdelningarna och mellan olika förmän. En del förmän hade en mera underordnad ställning och sorterade ibland i vissa hänseenden under första förmän.

Flertalet förmän uppgav sig i det stora hela vara tillfredsställda med sin ställning och var t. ex. tacksamma för att de frikopplats från ansvaret för ackorden. I vissa hänseenden kände de sig dock åsidosatta. En del förmän ansåg att arbetarna i vissa hänseenden gått förbi dem, t. ex. vid tidsstudier, säkerhetsfrågor och klagomål som förts direkt till driftschefen. En del förmän

ansåg att de inte fick tillräcklig information om förändringar på avdelningen och att de ofta ställts inför fullbordade fakta utan att ha informerats i förväg. En del förmän ansåg att de inte hade tillräckligt med sanktionsmöjligheter för att upprätthålla disciplinen, t. ex. då arbetare ville lämna maskinen före full tid eller vägrade att ta ålagt arbete. En del förmän tyckte att deras sakkunskap bättre skulle utnyttjas vid ackordens sättande.

Arbetarnas uppfattning om förmännen belystes genom flera frågor i både enkät- och intervjuundersökningen. En del förmän uppfattades ha begränsade möjligheter. Det framträdde i de frågor som berörde den information som förmannen gav, den hänsyn han tog till sina underordnades synpunkter och den förmåga han hade att föra vidare arbetarens synpunkter och önskemål till sina överordnade. Beträffande förmännens information underströk en del arbetare att det var svårt för arbetsledaren att hinna med att ge information, att de själva hade mycket litet med förmannen att göra eller att de själva visste lika mycket som förmannen. När det gällde förmännens hänsyn till arbetarnas synpunkter och hans benägenhet att föra dessa synpunkter vidare, underströk en del arbetare förmännens mellanställning och begränsade inflytande.

»Han för vidare synpunkter i den mån han kan.» »Han tar hänsyn i den mån han kan.» »Förmannen gör vad han kan.» »Förmannen försöker så mycket som möjligt.» »Han säger själv, att han för vidare synpunkter, och det tror jag, men det blir inget resultat — vet inte var det stoppar.» »Har det varit något viktigt, har jag gått direkt till ingenjören.» »Vi talar lika ofta med verkmästaren direkt.» »Vill inte yttra mig om saken — den viktigaste kontakten har man med tidsstudiemannen, inte med förmannen.» »Vi går direkt till högre överordnade själva.»

Flertalet arbetare hade dock regelbundna kontakter med närmaste överordnade, dvs. förmannen. De hade betydligt mindre kontakt med överordnade högre upp i hierarkin. I intervjuundersökningen frågade vi hur mycket arbetaren hade att göra med sin *näst närmaste överordnade*. Det stora flertalet uppgav sig ha på sin höjd sporadiska kontakter. 16 % sade sig inte ha någon kontakt och 57 % uppgav sig ha kontakt sällan, mycket sällan, ett par gånger om året, någon gång i månaden etc. Andra svar var:

»Hälsat en gång», »kommer när något är fel», »han bara tittar ibland», »han kommer och kritiserar ibland», »honom ser man knappast aldrig», »bara när något är sönder», »en gång sedan anställningen», »inte numera», »bara när det är något speciellt», »han är med och tittar ibland».

Många beskriver kontakten som rent opersonlig.

»De kommer och tittar och eventuellt frågar om maskinen.»

När arbetarna ombads uttala sin värdering av den näst närmaste överordnade och avdelningsledningen framträdde betydligt större osäkerhet än när det gällde förmannen. Många sade klart ifrån att de hade för litet kontakt för att uttala sig. Även bland den majoritet som uttalade en övervägande positiv värdering av den näst närmaste överordnade kom en del med kommentarer av typen: har inget särskilt att göra med honom eller har litet med honom att göra.

I de informella samtalen framträdde hos en del arbetare otillfredsställelse med den sporadiska och opersonliga kontakten med de högre överordnade.

»Det vore trevligt om någon (= ingenjör) kunde komma och fråga hur det står till.» »Gamle ingenjör — — kunde sina gubbar även om han var hård ibland och kunde ge kritik.» »Det skulle vara bra med närmare kontakt även om det medförde personlig kritik ibland. Man kunde få en känsla av att uppskattas.»

Avdelningschefen, driftsingenjören och verkmästaren på de stora produktionsavdelningarna hade så många arbetare underställda och sådana arbetsuppgifter, att en regelbunden, mera personlig kontakt med det stora flertalet underställda arbetare var utesluten. Mest markant var detta för *avdelningschefens* del.

För hela verket gällde att en period höll på att avslutas under vilken stora investeringar gjorts. Flera av de stora avdelningarna hade praktiskt taget helt nybyggts. Detta hade medfört att avdelningscheferna för både produktions- och hjälpavdelningarna varit upptagna av planering och genomförande av dessa moderniseringar. Det hade gällt koordination och övervakning av leverantörer, konstruktörer och montörer. Allteftersom anläggningarna färdigställdes hade arbetsuppgifterna mer och mer förskjutits till lösandet av intrimnings- och produktionsproblem. Ju mer

produktionen sedan löpte så som avsetts, desto mer av kontroll och övervakning kunde avdelningschefen överlåta åt driftsingenjören eller verkmästaren.

Parallellt med den nämnda moderniseringen hade en ändring och utbyggnad av avdelningarnas organisation genomförts. Då utrednings- och planeringsarbetet för den senare, etappvis genomförda moderniseringen började, anställdes assistentingenjörer med högre teknisk utbildning på avdelningarna. De tidigare assistenterna kunde då frikopplas från utvecklingsarbetet och ägna sig åt maskinparken och direkta driftsproblem. Samtidigt blev det allt svårare att finna ersättare för de gamla verkmästarna, då avdelningarna växte och modernare tillverkningsmetoder och mer komplicerade maskiner kom till användning. Det blev därför vanligare att ingenjörer med lägre teknisk utbildning kom att träda in som driftsingenjörer, när de gamla verkmästarna slutade. Det förekom olika kombinationer vid undersökningstillfället: verkmästare med ingenjör vid sidan, verkmästare som var organisatoriskt underordnad driftsingenjör och verkmästare och driftsingenjör som var för sig skötte sin del av avdelningen. På de större avdelningarna knöts mer folk till avdelningsledningen: ytterligare assistentingenjörer för t. ex. kvalitetsfrågor, laboratoriepersonal, konstruktions- och rationaliseringspersonal.

Denna utveckling av avdelningarna hade medfört att avdelningschefens arbetsuppgifter blivit allt mindre rutinbetonade och i stället bestod mera i ledande och planerande av avdelningens organisation. Avståndet mellan chefen och arbetarna ökades avsevärt. Hans ställning kom att likna en egen företagares. Den personliga kontakten med arbetarna uppgavs av de flesta avdelningscheferna vara mycket liten. Den inskränkte sig till enstaka tillfällen, då arbetarna begärde råd och stöd vid frågor rörande förskott, bostäder, permission etc. Avdelningscheferna eftersträvade i flera fall uppenbarligen att hålla sådan kontakt ifrån sig, genom att hänvisa till förmän och verkmästare. Sporadiska kontakter uppstod givetvis när chefen gick genom avdelningen, stannade och tittade på en maskin, diskuterade körningar eller ändringar. Vissa kontakter förekom även när fel begåtts, då rutinen brutits, vid tillrättavisningar, bestraffningar, avskedanden och personliga konflikter. Vissa av arbetarna och deras problem fick avdelningschefen kontakt med vid förhandlingar om ac-

kord. Dessa senare kontakter innebar en motsatsställning till arbetarna. En stor del av informationen om personalproblemen »läge» fick avdelningschefen emellertid indirekt — genom representationskontakter med gruppstyrelsen, kontaktkommittén och den lokala skyddskommittén för problem som berörde avdelningen, med klubbstyrelsen, företagsnämnden och centrala skyddskommittén för problem som berörde verket i dess helhet.\*

Arbetarnas direkta personliga kontakter med de högre överordnade som kunde ge information om nuvarande och framtida förhållanden på avdelningen och på verket förekom således i blygsam utsträckning. Detta skapade ogynnsamma förutsättningar för en mer personlig förmedling av sådan information. Förmannen, som arbetaren hade regelbunden och personlig kontakt med, hade själv så speciella uppgifter och begränsade befogenheter, var själv så litet informerad och hade en så oklar roll beträffande vidareinformation, att han inte i nämnvärd utsträckning fungerade som förmedlare av information om förhållandena utanför avdelningen.

Detta stämmer med vad som tidigare antytts i svaren på frågorna om informationsvägar, nämligen att överordnade nämndes i relativt liten utsträckning som informationskälla.

### 3. 4. ARBETAREN OCH DET FACKLIGA SYSTEMET

#### 3. 4. 1. DEN FACKLIGA AKTIVITETEN

En inventerande analys av arbetarens tillgång på och intresse för information om förhållandena på arbetsplatsen är ofullständig så länge man inte också inkluderar hans relationer till det fackliga systemet och tar med i räkningen detta systems funktion i den totala kommunikationen. Genom att fackliga representanter i olika förtroendebefattningar bereds insyn i företagsledningens planer och beslut kan det fackliga systemet sägas utgöra en möjlig informationsväg. Som avtalet om företagsnämnden utformats, är det fackliga systemet tänkt som huvudkanal för vidareinformationen från nämnden.

\* På de större avdelningarna utsågs fackliga s.k. *gruppstyrelser*, och på vissa avdelningar fanns lokala »företagsnämnder», s.k. *kontaktkommittéer*.

Verket hade en verkstadsklubb med omkring 1 200 medlemmar. Dess styrelse omfattade fem ordinarie ledamöter. Medlemsmöte ägde rum en gång i månaden med uppehåll under sommaren. Styrelsen sammanträdde en gång i månaden, vanligen före medlemsmöte. Årsmöte ägde rum i januari, varvid ny styrelse utsågs.

Klubbmötet utsåg representanter till representantskapet, avdelningsstyrelsen, ABF, FCO, Folkets hus och Unga Örnar samt studieledare. Den valde också representanter till diverse samarbetsorgan: företagsnämnden, förslagskommittén, sparkommittén, lärlingsnämnden, arbetarskyddet (huvudskyddsombud), hjälpfonden, semesterkommittén, samarbetskommittén för de fackliga organisationerna och en förening för fritidsområdet.

De tre fackliga organisationerna på verket hade en samarbetskommitté med uppgift bl. a. att varje år organisera företagets stora festlighet för personalen.

Vid sidan av klubbstyrelsen för hela verket fanns på de olika verkstadsavdelningarna lokala gruppstyrelser, tio till antalet. De hade undersökningsåret sammanlagt ett 50-tal styrelsemöten och ett 40-tal medlemsmöten. Gruppstyrelsen handlade ärendena för respektive verkstadsavdelning. Dessa gruppstyrelser och grupp-möten fungerade i stort sett enligt samma regler som klubbstyrelsen och klubbmötena. Således var det gruppmötet som utsåg styrelserepresentanter, skyddsombud för verkstadsavdelningen och ledamöter av eventuella samarbetsorgan som t. ex. kontaktkommittéer.

Det fackliga representationssystemet var således ett vitt utgrenat system, omfattande omkring 230 fackliga förtroendebe-fattningar. Det var emellertid karakteristiskt att många befattningar upprätthölls av samma personer. De ovannämnda befattningarna innehades av omkring 110 befattningshavare. Det var således något mindre än tio procent av arbetarna som var fackliga förtroendemän.

De fackliga förtroendemännen klagade genomgående på deltagarfrekvensen vid de fackliga mötena. Det var mindre än tio procent som vanligen kom till de ordinarie klubbmötena. Grupp-mötena samlade sammanlagt fler närvarande. Vid ett tillfälle insamlades uppgifter om antalet närvarande vid samtliga »gruppers» närmast föregående sammanträde. Det visade sig att 20 %

av arbetarna hade varit närvarande vid detta. Både klubbens och gruppens årsmöten samlade betydligt fler deltagare än övriga ordinarie möten.

I intervjuundersökningen ställdes frågan hur många av verkstadsklubbens fyra senaste möten man varit på; 66 % hade inte varit på något, 11 % på ett, 10 % på två och 13 % på tre eller flera. Det allmänna intresset för det fackliga belystes också genom en fråga. 41 % betecknade sig som ointresserade och 39 % som intresserade, medan 20 % hade svårt att räkna sig till den ena eller andra kategorin.

Det låga intresset för det fackliga framträdde på andra sätt. Många arbetare saknade kännedom om fackliga förhållanden. Många arbetare kände inte till sina egna representanter i klubbstyrelsen; 35 % kände inte till någon, 27 % kunde namnge en, 19 % kunde namnge två, och 19 % kunde namnge tre eller flera. Ännu fler arbetare kände inte till de egna representanterna i företagsnämnden (53 %). Endast 11 % kände till något problem som behandlats i företagsnämnden. Endast 7 % visste vad samarbetskommittén var för något (samarbetsorganet för de tre fackliga organisationerna på arbetsplatsen).

Det förhållandet att endast en liten minoritet av arbetarna gick på de fackliga mötena medförde att en möjlig kommunikationskanal inte fungerade och att t. ex. företagsnämndens vidareinformation inte hade den avsedda effekten. Detta förhållande utsade samtidigt något om arbetarnas intresse för och anspråk på information; det indicerade en likgiltighet för information om förhållandena på arbetsplatsen. Motiven till den fackliga passiviteten belystes på olika sätt.

För att belysa hur arbetarna själva såg på denna passivitet ställde vi följande fråga i intervjuundersökningen. »Man har på fackligt håll klagat på det bristande intresset bland medlemmarna för föreningsangelägenheter. Vad tror ni att det bristande intresset beror på?» Följande typer av svar dominerade:

Andra fritidsintressen, t. ex. bil, villa, idrott . . . . .	24 %
Inget intresse, slöhet bland medlemmarna etc. . . . .	22 %
Det blir inget resultat där, ovidkommande problem berörs, mötena ointressanta, folk skäller, styrelsen bestämmer ändå, etc. . . . .	20 %

Man har det för bra, ungdomen har inte haft något att kämpa för, etc. . . . .	18 %
Politiska tvister . . . . .	11 %
Skiftarbete, olämpliga mötestider . . . . .	3 %
Missnöje med styrelsen . . . . .	2 %
Förstår dom ej . . . . .	1 %
Ingen åsikt . . . . .	11 %

Uppgiftsgivarna i intervjuundersökningen ombads också ange vad de trodde man skulle kunna göra för att öka intresset för de fackliga mötena. En del menade att man skulle göra det hela mer underhållande genom andra programslag och/eller lättsammare och kortare möten (19 %). En del ansåg att man skulle gå in för mera propaganda, information och medlemskontakt (13 %). Några ansåg att politiken skulle slopas (5 %). Många hade inte något förslag att komma med och/eller trodde inte att man nu skulle kunna öka intresset (44 %).

Det föreföll inte som om den fackliga passiviteten skulle vara uttryck för någon negativ inställning till det fackliga som sådant. I intervjuundersökningen frågades t. ex. vad arbetarna ansåg om sina fackliga representanter. 83 % ansåg sig vara nöjda, 7 % ansåg sig ej vara nöjda, medan 10 % inte hade någon bestämd åsikt.

Frågan om tolkningen av den fackliga passiviteten belystes också genom de gruppdiskussioner med arbetare som hölls på olika avdelningar. Undersökningsledaren presenterade siffrorna rörande dels besöksfrekvensen, dels kännedomen om vissa fackliga förhållanden på arbetsplatsen, och bad de närvarande försöka tolka och förklara dessa reaktioner.

Jag redovisar nedan de synpunkter på dessa problem som oftast fördes fram och om vilka någorlunda enighet rådde.

1. Arbetaren har det så bra nu att han inte känner sig omedelbart beroende av den fackliga verksamheten. Arbetaren har vant sig vid att fackföreningen sköter hans angelägenheter och att han får allt till skänks.

»Nu har man det för bra, allt är tillrättalagt och styrelsen tar hand om förtjänstproblem. De som har det bäst vet minst.» —»Bekvämlighetsskäl orsaken till att man inte går. Dom (styrelsen) sköter det åt

oss är inställningen.» — »Ungdomen har haft det för bra. Man får sitt utan att göra något.» — »Folk går mindre på fackföreningsmötena numera för att de tjänar så hyggligt.» (Facklig representant.) — »En arbetare är van att gå till gruppordföranden med sina bekymmer. Därför bryr han sig inte om att gå på fackföreningsmöten. Det blir det gamla gardet som alltid får arbeta inom den fackliga rörelsen.» (Facklig representant.) — »Många arbetare anser att de som håller på med det fackliga klarar upp det här. Själva har de andra intressen, en del kan vara upptagna med saker hemma, en del kan vara trötta av skiftarbete.» (Facklig representant.)

2. Genom den höjda levnadsstandarden och det ökade engagemanget i olika fritidssysselsättningar är arbetarens fritid mer upptagen än förr.

»Självt föredrar jag att gå på en match än att gå på möte.» »Man har inte tid med det fackliga. Fritidsintressen, bil, familj, stuga, etc. tar sin tid. Med den stigande standarden har man blivit mera engagerad i materiella förhållanden.»

3. Mötena är långa och föga stimulerande och den formella föreningstekniken skrämmer många arbetare.

»Många pratar strunt. Pratar länge om samma sak. Ibland har man lust att gå.» — »Mötetekniken skulle kunna göras bättre. Tror på mindre formella former.»

4. En del arbetare ansåg att det var styrelsen som bestämde och att det därför inte lönade sig att gå dit. De ansåg att det mesta av betydelse bestämdes i förväg av de ledande, antingen av klubbstyrelsen eller högre upp i den fackliga hierarkin. Fackföreningsrepresentanten hade blivit mer av en specialiserad ombudsman som handlade på egen hand.

»Centraliseringen är orsak till det bristande intresset. Vad skall jag göra där. Styrelsen bestämmer. Förr diskuterade man enkelt och rakt på sak löneförslagen vid förhandlingsmötena. Nu så bestäms det utan diskussion.» — »De i styrelsen verkar höga och överlägsna. De som talar, talar märkvärdigt. Det lönar sig inte att jag säger något vid mötet.» — »Svårt för medelmåttan att hävda sig mot styrelsen. Kanske man underskattar sig och är osäker.» — »De i styrelsen och ombudsmännen blir expeditionsmänniskor och talar expeditionsspråk. De är egentligen inte höga och menar inte illa med det.»

»De stora sakerna avgörs i Stockholm. Man kan följa med i de dagliga tidningarna och den fackliga pressen vad som sker. Det är inte viktiga saker som avhandlas på mötena. Ombudsmännen avgör ändå.» — »Styrelsen fattar sitt beslut i förväg. Om en kis kommer med en sund åsikt så är det ingen som hör på.» — »Den moderna mötestekniken drar bort folk. Styrelsen fattar beslut. Svårt att veta hur mycket medlemmarna skall vara med om ett beslut. Om alla detaljer skall beslutas kan det bli för mycket käbbel.» (Facklig representant.)

»Förr var det nödvändigt med gruppmöten. Listorna måste ju diskuteras. Alla var berörda. Numera är det arbetsstudier och det klarar gruppstyrelsen.» (Facklig representant.) — »En centralisering har skett. Gubbarna vänder sig till gruppstyrelsen. Det blir en man som får klara av detta med arbetsstudier. Det blir gruppordföranden eftersom han får den mesta träningen.» (Facklig representant.) — »Gubbarna begriper inte så mycket av tidsstudier. Det blir den som sitter i gruppstyrelsen som får ta stöten.» (Facklig representant.)

5. Den politiska motsättningen åberopas av en del, dels därför att långa politiska diskussioner är ointressanta för de enbart fackligt intresserade, dels därför att förslag och kandidater bedöms efter partifärg och inte efter förtjänst.

»De i styrelsen för helt förbundsstyrelsens talan. De som inte gillar förbundsstyrelsen kan inte hävda sig. Den politiska debatten skrämmer många som endast är fackligt intresserade.» — »Man väljer kandidater efter partitillhörighet och tar hänsyn till förslag med hänsyn till partitillhörighet. Man går efter parti och inte efter person. Lika tokigt vare sig det gäller kommunister eller socialdemokrater.» — »Många stöts av det politiska. En del är irriterade av partikäbblet, därför att de inte själva är politiskt intresserade. En del blir förbannade därför att de ej fått in egna kandidater. De senare är dock färre.» — »Kommunister och socialdemokrater sitter bara och träter på varandra. Person som inte har rätt mening kommer inte fram. Politiken skrämmer en del.»

6. Svårigheten för den vanliga arbetaren att hävda sig i den fackliga diskussionen gör att en del arbetare drar sig undan.

»Dom i styrelsen tror att dom är fullkomliga. Men kanske att man underskattar sig och är osäker. Det vore kanske lättare om man diskuterade i mindre grupper så här. Det finns personer som när de reser sig

upp för att tala och ser hela församlingen vänd mot sig, säger tvärt emot vad de skulle säga.» — »Tidigare förekom det att de äldre tryckte till de yngre när de inte var så svängda. Nu har det ändrats. När man talar första gången får man rampfeber. Men nu gör det detsamma för nu talar endast de som är hemma på området.» — »Folk vågar inte möta upp. Man vågar inte säga något därför att man inte vet hur det skall tas upp.»

»Jag åker alltid på blåsväder om jag säger något. Får inte medhåll från andra.» — »Jag går på mötena men yttrar mig inte. Kan inte yttra mig.» — »Svårt för den ensamma killen, som kommer oförberedd att hitta på något och hålla styrelsen stängnen när de andra sitter tysta. Folk är rädda för kritik.» — »Det är samma som väljs in i styrelsen år från år. De som inte tillhör denna klick hålls utanför.» — »Många säger: Vad har jag på mötet att göra. De har inget självförtroende och tycker det låter dumt det de har att säga. Håller tyst och uteblir. Klagar i stället på styrelsen efteråt.»

#### 7. Många går på skift och kan inte komma från arbetet.

Man kan naturligtvis aldrig utan vidare utgå från uppgiftslämnarnas uttalanden som riktiga beskrivningar av deras motiv. Flertalet arbetare är medvetna om att de borde gå på de fackliga mötena och söker finna acceptabla förklaringar till sin passivitet (rationaliserar). Det är en tydlig tendens att de fackliga representanterna oftare hänvisar till arbetarnas slöhet eller deras upptagenhet på fritiden som motiv för att dessa inte går på möten, medan de representerade tenderar att vilja vältra över ansvaret för sin passivitet på representanterna, t. ex. genom att säga att mötena är tråkiga, att en vanlig arbetare inte har något att säga till om där och/eller att det förekommer alltför mycket politiskt käbbel.

Att döma av arbetarnas egen diagnos skulle den fackliga passiviteten delvis vara ett uttryck för en allmän likgiltighet för förhållandena på arbetsplatsen. Arbetarna är inte benägna att »offra» fritid, de är engagerade av fritidsförhållandena och de ser på arbetet som en förtjänstkälla för att förbättra fritiden. Samma motivgrupp angavs när det gällde inställningen till ledningens kommunikation.

Ett sociologiskt intressant problemkomplex antyds i arbetarnas hänvisning till den »nya föreningstekniken», dvs. till den före-

givna specialisering av de fackliga funktionerna som inträffat. Att döma av dessa uttalanden har det fackliga systemet fått en »byråkratisk» karaktär; specialisering av befattningshavarnas funktioner, större expertinflytande och större »socialt avstånd» mellan representanter och representerade. Medlemmarnas passiva reaktioner utgör ett naturligt komplement till den »byråkratiska» tendensen, passiviteten gynnas av denna »byråkratisering», liksom den också själv gynnar ökad »byråkratisering». Ju mer de passiva medlemmarna överlåter arbetsuppgifter till funktionärer, desto mer ökas klyftan lekman-funktionär, representerad-representant. Jag skall granska denna senare relation i följande avsnitt.

### 3. 4. 2. FÖRHÅLLET REPRÉSENTANTER — REPRÉSENTERADE

Den beskrivning jag här lämnat av arbetarens relationer till det fackliga systemet tyder på att det finns skillnader mellan de fackliga representanterna och dem de representerar och mellan de fackligt aktiva och de fackligt passiva. Relationerna och skillnaderna mellan representanter och representerade belystes jämförelsevis ingående i undersökningen, då ju dessa förhållanden intimt hänger samman med vidareinformationens problem.

När man diskuterar detta problem kan det vara befogat att utskilja följande kategorier:

1. de fackliga representanterna,
2. de representerade som visserligen inte innehar någon direkt facklig funktion men som ändå följer den fackliga verksamheten och går på de fackliga mötena tämligen regelbundet och
3. de representerade som inte följer den fackliga verksamheten eller i någon nämnvärd utsträckning går på de fackliga mötena.

Jag kallar dessa olika kategorier för *representanter*, *aktiva representerade* och *passiva representerade*.

Att det existerar ett avstånd i kontakten mellan de fackliga representanterna och de passiva representerade framgick på många sätt. Redan när undersökningen skulle introduceras framträdde detta. Vår kontakt skedde via det fackliga systemet. Vårt antagande var att undersökningen skulle allmänt accepteras genom att de fackliga representanterna först accepterade den, att detta skulle bli känt av alla övriga arbetare och få dem att godta

den. Det visade sig dock att kännedomen om undersökningen långt ifrån gick ut till alla och att det förhållandet att vi accepterades av den fackliga ledningen inte på något sätt garanterade att övriga arbetare accepterade undersökningen. Denna svårighet hade vi att brottas med under hela undersökningens gång. De misstankar och farhågor rörande undersökningen som fanns var svåra för oss att komma åt.

Jag har redan visat att det endast var en liten del av arbetarna som regelbundet gick på de fackliga mötena. Med besöksfrekvensen som måttstock kan man påstå att de aktiva utgjorde en liten del av arbetarna. I de samtal vi hade med fackliga representanter var detta förhållande ett ständigt återkommande tema. Hur skulle man nå ut till alla och få deras stöd, förståelse och synpunkter, när de inte kom på mötena? Hur skulle man få kontakt med de passiva? Vad tyckte och tänkte alla de som inte kom på mötena?

För representanterna utgjorde denna passivitet hos en del arbetare ett hinder i arbetet. Det betydde att medlemsmötena inte fungerade i kommunikationen med flertalet arbetare. Informationen till och från de passiva arbetarna gavs till en del via direkta kontakter på verkstaden under arbetet eller på raster, eller också på indirekt väg via »djungeltelegraf». De som inte var med på mötena måste ibland informeras om vad styrelsen beslutat eller måste övertygas om riktigheten av där fattade beslut. De fackliga representanterna klagade ofta på att de i efterhand utsattes för kritik. Trots att flertalet arbetare, aktiva som passiva, ansåg att detta klagande i efterhand av dem som inte var med på mötena inte var fullt juste, tycktes det vara en vanlig företeelse.

Denna passivitet hos många arbetare skärpte representanternas mellanställning. De fackliga representanterna var i elden i förhandlingar, vid medlemsmöten och styrelsesammanträden när det gällde gruppen eller klubben, i gruppordförandekonferenser, samarbetsorgan etc. De tvingades sätta sig in i ekonomiska och tekniska sammanhang och se arbetarens krav ur många synpunkter. De tvingades ta »hårda törnar» i förhandlingar och sammanträden, där deras krav måste vägas mot andra gruppers krav och ekonomiska och produktionstekniska hänsyn måste tas. Genom att en del arbetare inte tog del i diskussioner, inte satte sig in i förhandlingsläget och inte visste de begränsade taktiska möjlig-

heterna kom representanten i arbetarens ögon ibland att framstå som någon som alltför mycket kompromissade med bolaget och arbetsledningen.

De fackliga representanterna måste sovra bland de krav som medlemmarna reste, ta hänsyn till andra arbetares krav, tänka på en mera långsiktig taktik, ta hänsyn till de spelregler som man arbetat sig fram till i samarbetet med företagsledning eller avdelningsledning. Detta kunde för stunden skapa irritation bland de berörda arbetarna. Alla representanter underströk denna sida av sin roll.

»Man måste hålla tillbaka dem som kverulerar.» »Man får själv bedöma.» »Man får ta hårda törnar och inte vara rädd för skäll.»

Det betonades ofta att förhållandena inte var sådana som medlemmarna trodde. Styrelsen hade möjligheter att se dem i större sammanhang. Medlemmarna kände inte till vissa förhållanden som man måste ta hänsyn till.

De fackliga representanternas mellanställning kom klarast fram i arbets- och tidsstudiesystemet. Här var det viktigt för representanten att skapa sig en självständig uppfattning av varje arbetares ackord. När arbetaren kritiserade arbetsstudiemannens förslag, måste representanten göra klart för sig hur pass berättigad denna kritik var. Representanten kunde inte gå i bräsch för kritik mot ett »rättvist» ackord. Han måste kritiskt granska hur pass rimligt beräknade maskintider och spiltider var, om arbetaren arbetat »normalt» under studien etc. — För att ta ett exempel: vid en förhandling gick en representant i god för arbetarens ståndpunkt att ingenjörernas beräkning av maskinkapaciteten tagits till i överkant. När ackordet satts, körde arbetaren så att den av ingenjören beräknade maskinkapaciteten överträffades och arbetaren fick en förtjänst som låg mycket över genomsnittsförtjänsten. Representanten försattes därigenom i en svag position för fortsatta förhandlingar. — Flera liknande fall förekom och kommenterades bittert av representanter. De kände sig lurade av dem de representerade.

En jämförelse mellan fackliga representanter och representerade gjordes på grundval av undersökningens enkätmaterial. Denna jämförelse gjordes med avseende på inställningen till ett tiotal problem: inställningen till ökad information i allmänhet, till av-

delningens information, avdelningens planering, arbetsledningen, information om förhållanden på verket, verksledningens sätt att informera, företagsnämndens verksamhet och tids- och arbetsstudiesystemet.

En genomgående tendens var att representanterna mera sällan var obestämda eller saknade åsikt. Detta gällde särskilt förhållanden rörande verket i dess helhet. Vid frågan om man trodde att företagsnämnden bidragit till att förbättra förhållandena för de anställda var det 37 % bland de representerade och 8 % bland representanterna som inte hade någon åsikt. Detta sammanhängande direkt med att de representerade oftare ansåg sig inte känna till förhållandena och därför ansåg sig inte kunna uttala en värdering. Bland de representerade var det endast 8 % som kunde uppge något problem som diskuterades på företagsnämnden undersökningsåret eller föregående år, medan motsvarande siffra var 46 % för representanterna (100 % för klubbstyrelsens medlemmar).

För övrigt observerades följande tendenser. De fackliga representanterna uttalade påtagligt oftare än de representerade intresse för ökad upplysning i allmänhet, var påtagligt oftare otillfredsställda med upplysningen om orderbeläggning och sysselsättning på avdelningen, var oftare (dock ej signifikant) intresserade för information om förhållandena utanför avdelningen och var påtagligt oftare intresserade av att få veta mer än de nu fick om hur man beräknade ackord på grundval av tidsstudier.

Dessa reaktioner tydde alla på att representanterna hade ett större intresse för och högre anspråk på information än de representerade, särskilt med tanke på att man på goda grunder kunde anta att representanterna redan hade bättre tillgång till upplysning av olika slag och var bättre initierade om olika förhållanden.

Representanternas högre anspråksnivå jämfört med övriga arbetares framträdde också i en större otillfredsställelse med förhållandena på avdelningen och med hur arbetsstudierna bedrevs vid verket. Relativt fler representanter än representerade tyckte att planeringen av arbetet på avdelningen var dålig eller ganska dålig, relativt fler tyckte att arbetsledningens sätt att behandla arbetarna på avdelningen inte var tillfredsställande, och relativt fler tyckte att det sätt på vilket arbetsstudierna bedrevs på företaget inte var tillfredsställande. Dessa tendenser framträdde vare

sig man medräknade eller frånräknade dem som inte hade någon bestämd åsikt.

De »aktiva» arbetarna befann sig således i en särställning ur kommunikationssynpunkt. Denna särställning berodde på deras eget initiativ och intresse. I förhållande till de passiva representerade intog de en ledarställning som gav dem insikter som inte de passiva arbetarna hade. Den fackliga passiviteten plus andra förhållanden medförde att relativt litet utbyte av informationer ägde rum mellan fackliga ledare och ledda. De fackliga ledarna kom därmed att ställas inför samma problem som företagets ledning: hur de skulle informera och få information från det stora flertalet arbetare.

### 3. 4. 3. IDENTIFIERING MED FACKLIGA REPRESENTANTER OCH FÖRETAGET

Det förhållandet att det fanns en klyfta mellan representanter och representerade och att en del passiva representerade uttalade kritik mot vissa förhållanden i det fackliga systemet får inte tolkas så, att de representerade tenderade att ta avstånd från det fackliga överlag. Tvärtom var passiviteten hos de flesta uttryck för en *positiv identifiering med det fackliga*; att representanterna skötte deras ärenden och att det fackliga systemet fungerade tillfredsställande utan deras aktiva medverkan. Att det sedan i enskilda fall kunde uppstå motsättning mellan den representerade och representanten var något som vanligen inte inverkade på de förras allmänna förtroende för den fackliga organisationen. En del arbetare hade den inställningen, att de själva var relativt liknöjda med information rörande verket i dess helhet, dess produktion och ekonomi, men att de ändå satte värde på att sådan information gavs, så att aktiva kamrater och representanter kunde ta del av dessa uppgifter och kontrollera företagets skötsel. Det föreföll som om de identifierade sig med ett kollektiv, i detta fall arbetarna vid företaget, och kände tillfredsställelse å detta kollektivs vägnar när information gavs, även om det inte kom till deras egen kännedom.

Bakom detta låg sannolikt en *klassattityd*, en positiv identifiering med den egna intressegruppen och en negativ identifiering med (misstroende mot) en annan intressegrupp, företagsledning

och företagare i allmänhet. En garanti för att allt gick rätt till hade arbetarna först när representanterna för den egna gruppen hade tillfälle att kontrollera. Men denna svåra och komplicerade uppgift överlämnade de till de aktiva i den fackliga organisationen.

Många kommentarer i intervjuerna, i enkäten och i uttalanden vid de mera informella intervjuerna och gruppdiskussionerna gav ett relativt entydigt belägg för existensen av ett utbrett *missstroende mot bolag och arbetsgivare i allmänhet*.\*

Arbetare underströk ofta den fundamentala motsättningen mellan arbetare och bolag-arbetsgivare. Bolag betydde för dem en allmän institution, inte det egna företaget. Bolaget-arbetsgivarens strävanden uppfattades vanligen gå ut på största möjliga vinst, vilket ansågs leda till en strävan att hålla ner arbetarens förtjänst och låta problemet om den fulla sysselsättningen bero av lönsamheten från bolagets synpunkt. Arbetarna uppfattade ofta bolaget som en inrättning som, när det lönade sig — t. ex. då det var ont om arbetskraft, talade vackert om samarbete och de anställdas trivsel men som, när det inte lönade sig, endast talade om att spara och öka produktionen och förde på tal frågan om avsked och permitteringar. Många talade med ironi om den tiden under och efter kriget, då arbetsgivarna hade talat om att »vi sitter i samma båt» och menade att detta tonfall helt ändrats när läget på arbetsmarknaden blivit kärvare.

*Inställningen till det egna företaget och verket som ett företag vid sidan av andra företag var klart positiv*. Flertalet ansåg att företaget var bra skött, att den tekniska skötseln var värd beröm, att företaget åtnjöt gott anseende som företag betraktat, att företagets personalpolitik var tillfredsställande, att det egna företaget hade vidtagit åtgärder de senare åren för att slippa permittera och avskeda arbetare och att den egna företagsledningen eftersträvade stabil sysselsättning inom den ekonomiskt möjliga ramen. Många hänvisade dock till att företaget tjänade på denna politik i konkurrensen om arbetskraften; att den nedgång i konjunkturen som rått av ledningen hade bedömts som tillfällig och

---

\* Inställning till bolag och arbetsgivare och fackliga organisationer i allmänhet belystes aldrig i de formella intervjuerna eller i enkäten. Det skulle sannolikt ha skapat praktiska och taktiska svårigheter för undersökningen genom att väcka missstroende mot den.

att den arbetskraft som man sökt kvarhålla skulle behövas när nya order inflöt.

Det föreföll som om inställningen till bolags- och företagsledning i allmänhet färgade av sig på inställningen till förhållandena på det egna företaget.

»Tidsstudierna» som de utvecklats i praktiken uppfattades av många arbetare som ett medel för företagaren att ytterligare »utsvetta» arbetaren. »Tidsstudiemännen» fick sina order uppifrån och kunde inte komma till rättvisa resultat, även om många av dem försökte vara objektiva, ansåg några. Detsamma gällde arbetsledarna. De gjorde nog sitt, men de var anställda av bolaget och hade sina instruktioner ovanifrån, vilket uppfattades som liktydigt med något till arbetarnas nackdel. Många arbetare uttryckte den inställningen, att företagsnämnden inte blivit vad den avsetts att bli, därför att bolaget inte ville ge någon insyn i sin ekonomi, t. ex. dess verkliga vinst. Bolaget kunde inte tänkas ge någon sann information på denna punkt, menade många.

Mistroendet mot bolaget och arbetsgivaren i allmänhet kom fram i samband med introduktionen och diskussionen av undersökningen bland arbetarna. Ett ständigt återkommande problem i arbetarnas diskussion var: vad kunde arbetsgivarna vinna med denna undersökning? En undersökning som finansierades av bolagen måste vara till arbetsgivarnas fördel och därmed till arbetarnas nackdel. Undersökarnas politiska hemvist drogs fram i dessa diskussioner. Det var endast med svårighet, genom hänvisande till deras egna representanters kontroll dels på verket och dels centralt genom LO och förbundsrepresentanter, som vi kunde minska mistroendet gentemot undersökningen och få arbetarna att förstå vår neutrala roll. Även om de insåg att vi handlade med ärliga avsikter, så trodde en del att vi i god tro sprang arbetsgivarens ärenden. Sådana svårigheter har varje industrisociologisk fältstudie att räkna med.

Vilken inverkan denna negativa inställning till bolag och företagsledning i allmänhet hade på intresset för och anspråket på information om förhållandena på arbetsplatsen gick inte att bestämma på grundval av vårt material. En arbetare med en starkt negativ inställning i det hänseendet var sannolikt mindre benägen att positivt identifiera sig med det egna företaget och intressera sig för förhållandena där och var sannolikt mindre be-

nägen att gilla samarbetet mellan företagsledning och arbetare, t. ex. som det förekom i företagsnämnden, och mera benägen att misstro den information som företagsledningen gav. En del av de mera negativt inställda arbetarna framförde den åsikten att en arbetare skulle sköta sitt arbete och stödja sin fackliga organisation i strävan att höja förtjänsten men att han i övrigt inte borde eller hade anledning att bry sig om förhållandena på arbetsplatsen.

### 3. 5. NÅGRA JÄMFÖRELSE INOM S-VERKET

#### 3. 5. 1. JÄMFÖRELSE MELLAN OLIKA KATEGORIER AV ARBETARE

I föregående avsnitt har arbetarna behandlats som en grupp, och andra kategorier anställda har inte berörts. En del av de tidigare berörda sammanhangen skulle kunna belysas ytterligare genom jämförelser dels mellan olika kategorier arbetare, dels mellan arbetare och olika kategorier tjänstemän. Några sådana jämförelser skall här göras.

Tidigare gjordes en uppdelning mellan maskinarbetare och hjälparbetare. Maskinarbetaren beskrevs som bunden till sin maskin och begränsad i kontakter och rörelsefrihet. Den tanken framfördes, att kontakt med olika delar av verket och andra befattningshavare kan ha inflytande på tillgången på, intresset för och anspråket på information. Denna teori skulle kunna prövas genom en jämförelse mellan maskinarbetare och hjälparbetare.

Undersökarna studerade differenserna mellan *olika typer av arbetare* med avseende på de inställningar som ovan belysts. Hjälparbetarna uppdelades i vissa huvudkategorier som reparatörer, anläggningsarbetare, transportarbetare, städare och andra betjänande arbetare. Det framträdde inga påtagliga skillnader mellan dessa typer av arbetare, vare sig i tillfredsställelse med olika förhållanden på arbetsplatsen eller i inställningen till den strukturella kommunikationen, i kännedomen om eller kontakten med företagsnämndens verksamhet. Denna typ av analys gjordes i såväl enkät- som intervjumaterialet.

En granskning av hjälparbetarnas ställning visade att dessa utgjorde en mycket heterogen grupp och att många av dem av-

vek från övriga arbetare i flera avseenden. De intog t. ex. en i det stora hela mer oberoende ställning och hade ofta inte samma intresse för förbättringar på arbetsplatsen. En del kände sig stå utanför produktionsgemenskapen med de stora produktionsavdelningarna, ibland i viss motsättning. Reparatörer av olika slag hade större möjligheter på den öppna marknaden på orten och kände sig därför mer obundna av företaget och fria att lämna det. En del frågor, såsom sysselsättning och orderbeläggning, var av mindre intresse för dem, därför att de i sitt arbete inte var beroende av dessa förhållanden i samma utsträckning som maskinarbetarna. Genom att de ofta hade andra betalningsformer (ej tidsstuderade ackord) hade en del fackliga frågor för verket i sin helhet inte samma intresse för dem.

En jämförelse gjordes också mellan *verkstadsavdelningarna*. Dessa avdelningar avvek från varandra på flera väsentliga punkter t. ex. i fråga om storlek, ställning som hjälp- eller produktionsavdelning, produktionens art av hel- eller halvfabrikat, personalens sammansättning med hänsyn till det relativa antalet yrkesarbetare, kvinnor, äldre arbetare, ackordsarbetare, arbets- och tidsstuderade arbetare, skiftarbetare och arbetare med tyngre och smutsigt arbete, i fråga om genomsnittslön, årlig omsättning på arbetare, olycksfallsfrekvens, frekvens för sen ankomst, omfattningen av det organiserade samarbetet inom avdelningen och avdelningschefens intresse för personalen. Undersökningen studerade dessa variationer och enkätmaterialens variationer i inställningen till upplysning om förhållanden på arbetsplatsen, till arbetets planering på avdelningen, till upplysning om orderbeläggning och sysselsättning på avdelningen, till arbetsledningen, till upplysning om förhållandena på verket, till verksledningens information, till företagsnämnden, till arbetsstudiernas bedrivande, till förekomst av sänkt ackord och till upplysning om ackordsberäkningar samt variationen i kännedom om företagsnämndens verksamhet.

Allmänt kan sägas att variationerna mellan avdelningarna i inställningen i dessa senare hänseenden inte var stora. Variationen mellan avdelningarna var i de flesta av dessa frågor inte större än man skulle kunna tillskriva slumpen.

De enda påtagliga samband som den jämförande analysen mellan avdelningarna antydde var att förekomsten av ett mer ut-

vecklat samarbete på avdelningen gick samman med en positivare och mer intresserad inställning till samarbetet på verket och också med en positivare inställning till förhållandena på avdelningen. Vilka förhållanden som här inverkade kunde inte säkert avgöras, eftersom avdelningarna skilde sig åt i så många avseenden (se s. 145 f).

Variationen mellan olika *arbetsledargrupper* i arbetarnas inställning till information m. m. gjordes till föremål för noggranna analyser. (Arbetsledargrupp = arbetare sorterande under samma arbetsledare.) Inte heller här förelåg några signifikanta variationer.

Det inflytande sådana förhållanden som uppgiftsgivarens kön, ålder och anställningstid på företaget kan ha på arbetarens intresse för och anspråk på information studerades också.

Man brukar ofta anta att relativt fler *kvinnliga* arbetare än manliga saknar fackligt intresse och att de kvinnliga arbetarna överlag är mindre intresserade för förhållandena på arbetsplatsen som inte direkt berör det egna arbetet. Tidigare undersökningar visar att de kvinnliga arbetarna är överlag mer tillfredsställda med förhållandena på arbetsplatsen. Detta har man tolkat så, att de har en lägre anspråksnivå, delvis sammanhängande med att många ser på sin nuvarande anställning som något temporärt.

Vissa tendenser i vårt material bekräftar dessa antaganden. Det var en påtaglig tendens att relativt fler kvinnor än män saknade bestämd åsikt. Denna tendens återkom vid samtliga frågor, men även andra påtagliga skillnader framträdde. Kvinnorna var oftare tillfredsställda med arbetets planering och med arbetsledningen. Kvinnorna var också oftare tillfredsställda med upplysningen om orderbeläggning och sysselsättning på avdelningen och med verksledningens sätt att informera de anställda om förhållanden som rörde hela verket. De uttalade också mer sällan än de manliga arbetarna intresse för att få bättre upplysning om olika förhållanden.

När det gäller *åldern* har en del tidigare undersökningar visat att tillfredsställelsen är mest utbredd bland de allra yngsta och de allra äldsta, medan mellangrupperna manifesterar den största otillfredsställelsen. Man har satt detta i samband med en viss förändring av anspråksnivån i anpassningen till arbetsmiljön. De yngsta har inte så stora eller så utkristalliserade anspråk. I och

med den mognade anpassningen med större bundenhet till arbetsplats och typ av arbete kommer större anspråk och därmed större missnöje i den mån dessa anspråk inte tillgodoses. I de högre åldrarna inträder sedan ett slags resignation i arbetet, man inser att man inte kan göra något åt förhållandena och blir mer benägen att acceptera dem.

Denna kurvliknande relation mellan ålder och inställning till förhållanden i arbetsmiljön och därmed till informationen om olika sektorer av arbetsmiljön bekräftades av undersökningens resultat. När det gällde upplysningen om orderbeläggning och sysselsättning på avdelningen liksom också inställningen till planeringen på avdelningen och arbetsledningens sätt att behandla arbetarna framträdde den signifikanta tendensen, att de yngsta åldersgrupperna (under 21 år) och de äldsta åldersgrupperna (över 50 år) var de som relativt oftare ansåg sig vara tillfredsställda och jämförelsevis mer sällan uttryckte otillfredsställelse. Ifråga om upplysning om förhållanden ute i verket var skillnaderna inte signifikanta, men samma tendens framträdde.

*Den tid man varit anställd vid företaget* uppvisade inte några påtagliga samband med dessa inställningar.

### 3. 5. 2. JÄMFÖRELSE MELLAN ARBETARE OCH TJÄNSTEMÄN OCH MELLAN OLIKA KATEGORIER AV TJÄNSTEMÄN

En jämförelse mellan arbetare och tjänstemän och mellan olika tjänstemannakategorier ger möjligheter att ytterligare belysa några av de faktorer som kan tänkas inverka på kommunikationen. Undersökningen använde i denna analys en indelning av tjänstemännen i olika kategorier med hänsyn till ställning i befälshierarkin, avdelningstillhörighet, kvalifikationsgrad och yrkesgrupp, anknytande till gängse tjänstemannaindelningar. (Se nedanstående uppställning.)

För att belysa *tjänstemännens informationsvägar* användes två typer av frågor. Dels frågade vi uppgiftsgivarna hur de brukade få reda på vissa typer av information, dels hur de fått reda på bestämda upplysningar som spritts relativt nyligen. Uppgiftsgivarna fick ge fritt formulerade svar som kodificerades efteråt för att i så liten utsträckning som möjligt suggerera uppgiftsgivarna i någon bestämd riktning.

När man jämför olika slag av tjänstemäns kommunikation måste man ha klart för sig, att den information en befattningshavare får och de vägar på vilka han får sin information är beroende av hur denna information relaterar till hans arbete. I den mån man finner att olika befattningshavare får en bestämd information — t. ex. rörande sysselsättning och orderbeläggning på verket i dess helhet — på olika kommunikationsvägar, kan detta vara uttryck för deras olika arbetsuppgifter och informationens växlande betydelse för deras arbetsuppgifters utförande. För vissa befattningshavare utgör kanske den bestämda informationen, t. ex. om sysselsättningen på verket i dess helhet, en nödvändig förutsättning för deras effektiva arbetsinsats, dvs. det rör sig om en ur deras synpunkt operationell kommunikation (se s. 211), medan det för andra utgör en klart icke-operationell kommunikation. Allmänt gäller väl att information beträffande långsiktiga frågor, t. ex. organisation, ekonomi och produktion rörande större delen av verket-företaget, dvs. den strukturella kommunikationen (se s. 211 f), är operationell för tjänstemän i ledande ställning i större utsträckning än för underordnade befattningshavare.

För ett begränsat resonemang kan det dock vara motiverat att bortse från hur informationen relaterar till befattningshavarens arbetsuppgifter och oberoende därav jämföra hur informationsvägarna ter sig för olika befattningshavare.

Det var olika informationsvägar som stod de olika slagen av befattningshavare till buds. Följande uppställning visar det relativa antalet uppgiftsgivare som ansåg sig *inte få någon information om sysselsättning och orderbeläggning på verket i dess helhet eller få den endast ryktesvägen*. Detta relativa tal redovisas för de olika typerna av befattningshavare (enkätundersökningen).

1. Ingenjörer i högre chefsställning i verkets stabsorgan . . . . .	0 %
2. Avdelningschefer på hjälp- eller produktionsavdelningar . . . . .	0 %
3. Avdelningschefer på kontoret . . . . .	0 %
4. Ingenjörer på hjälp- eller produktionsavdelningar (ej avdelningschefer) . . . . .	26 %
5. Verkmästare . . . . .	29 %

6. Förmän	18 %
7. Underchefer på kontoret	40 %
8. Planeringsmän	7 %
9. Tekniker på konstruktionsavdelning	80 %
10. Arbetsstudieingenjörer	83 %
11. Högre laboratoriepersonal	50 %
12. Lägre laboratoriepersonal	73 %
13. Tidsskrivare	62 %
14. Manliga kontorister	50 %
15. Kvinnliga kontorister	78 %
16. Arbetare (enligt intervjuundersökningen)	74 %

Jämförelsen visade att ställningen i befälshierarkin enligt organisationsschemat sammanhänge nära med tillgång på information om verket i sin helhet. Alla befattningshavare på de högre chefsplanen (de under punkterna 1—3 uppräknade) uppgav sig få information. Bland övriga tjänstemän i chefsställning var det endast en minoritet som uppgav sig inte få information eller få den ryktesvägen. Bland tjänstemän i icke arbetsledande ställning uppgav sig flertalet ej få information annat än ryktesvägen. Undantag utgjorde här planerarna som i sitt arbete sysslade med orderbeläggning och sysselsättning och därför befann sig i en gynnsam situation när det gällde denna typ av information. När det gällde andra typer av information stämde deras reaktioner väl överens med övriga anställda i icke arbetsledande ställning.

Det relativa antal som uppgav sig få informationen direkt eller via sina överordnade, antingen personligen eller via konferenser, var lägre bland den obefordrade personalen än bland den befordrade. Samtliga avdelningschefer på verkstad eller kontor uppgav sig få denna information via sin överordnade. Men redan ett steg längre ned i hierarkin var man i större utsträckning hänvisad till andra informationsvägar; bland de avdelningschefer närmast underordnade var det på verkstaden omkring 25 % och på kontoret omkring 40 % som uppgav sig få denna information genom sina överordnade. Bland dem i icke arbetsledande ställning var det endast sporadiskt som man ansåg sig få någon sådan information genom sina överordnade (bortsett från ovan nämnda planerare som i det hänseendet befann sig i en särställning). Vid sidan av ryktesvägen spelade skriftlig information större roll för den obefordrade personalen.

När det gällde upplysningen om den igångsatta sparkampanjen på verket och om den av oss företagna informationsundersökningen varierade de uppgivna informationsvägarna på likartat sätt mellan de ovannämnda kategorierna av befattningshavare. Upplysningen om dessa båda händelser spreds på de »vanliga» vägar som ledningen brukat anlita för att meddela personalen sådana förhållanden: via de centrala konferenserna på verket, företagsnämnden, avdelningschefer och deras konferenser, via anslag, protokoll och personaltidning och via fackliga möten. De högre cheferna (de under punkterna 1—3 nämnda) fick dessa upplysningar genom sina överordnade personligen eller vid konferenser. Till övrig befördrad personal kom informationen dels via överordnade och dels via mera opersonliga media i form av anslag och personaltidning, eller via den mera personliga djungeltelegrafan. Till de obefordrade tjänstemännen kom dessa upplysningar i mycket liten utsträckning genom överordnade personligen och i större utsträckning på skriftliga vägar och ryktesvägen, i den mån någon upplysning överhuvud trängde fram. När det gällde informationen om undersökningen hade hälften av de kvinnliga kontoristerna, en tredjedel av teknikerna på laboratoriet, konstruktionsavdelningen och arbetsstudieavdelningen och en tredjedel av tidskrivare och manlig kontorspersonal inte fått någon information eller fått den först via djungeltelegrafan.

Sammanfattningsvis kan man således säga att överordnades personliga information hade mindre betydelse ju längre ned i befälshierarkin man kom när det gällde informationen om förhållandena på verket i dess helhet. I stället fick andra typer av informationsvägar större betydelse, nämligen skriftlig information och ryktesvägen. Detta gällde såväl arbetare som obefordrade tjänstemän med mer rutinbetonat arbete.

En liknande studie av *kommunikationen rörande avdelningens inre förhållanden* visade inte dessa tendenser lika tydligt. Här spelade de överordnades informationsgivande jämförelsevis större roll och skriftlig kommunikation mindre roll. Det relativa antal som uppgav sig få information om omläggningar och personalförändringar på avdelningen via överordnade var bland arbetsledare 73 %, bland ingenjörer på verkstadsavdelningar 85 %, bland teknisk personal på vissa stabsavdelningar

(laboratoriet, arbetsstudieavdelningen och konstruktionsavdelningen) 43 %, bland planerare och tidskrivare 53 %, bland kvinnlig kontorspersonal 61 % och bland övrig manlig kontorspersonal 56 %.\* Det var dock en del som ansåg sig ej få sådan upplysning eller ansåg sig få den först via djungeltelegrafan: 21 % bland arbetsledare, 5 % bland ingenjörer på verkstadsavdelningar, 17 % bland tidskrivare och planerare, 44 % bland teknisk personal på vissa stabsavdelningar, 29 % bland kvinnliga kontorister och 32 % bland övrig manlig kontorspersonal. Bland arbetarna var det relativt få som uppgav sig få information rörande avdelningens förhållanden, t. ex. produktionsändringar, sysselsättning och ordertillgång, via överordnade (omkring en tredjedel) och relativt fler som uppgav sig inte få någon information alls eller endast få den ryktesvägen (omkring hälften).

Det kan i detta sammanhang vara lämpligt att redovisa några iakttagelser rörande konferensernas funktion som kommunikationsmedel. Konferens fattas i detta sammanhang i vidare betydelse av regelbundna sammanträden mellan chefen och hans närmaste underordnade och eventuellt några av dessas underordnade. De konferenser som förekom på S-verket hade växlande uppläggning och fyllde växlande funktioner. För de flesta gällde dock att de av chefen utnyttjades för att upplysa om planerade förändringar och förhållanden inom eller utom avdelningen.

De i icke arbetsledande ställning berördes knappast alls av dessa konferenser. Konferenserna var begränsade till befordrade tjänstemän. Det föreföll som om vidareinformationen genom den som deltog i dessa sammanträden genomgående var liten. Det framgick av de siffror som lämnades att få av dem som inte satt med i dessa konferenser uppgav sig få upplysning via dem.

Ledamöterna var ofta själva oklara över i vilken utsträckning den givna informationen var att betrakta som konfidentiellt given och inte fick föras vidare, om det var önskvärt att informationen skulle föras vidare och vilken roll de själva därvid skulle spela. Vid dessa konferenser förekom sällan några tekniska arrangemang för att underlätta vidareinformationen, t. ex. skriftliga stöd. Vid några konferenser fördes dock protokoll, vilka distribuerades eller fanns tillgängliga för dem som inte beretts tillfälle att vara närvarande. Vid en del konferenser

---

\* Här bortgår de tjänstemän som inte tillhörde någon viss avdelning eller som själva var avdelningschefer.

var ledningens information sådan, att ledamöterna hade svårigheter att följa med (svårbegripliga tekniska eller ekonomiska resonemang). Cheferna ansåg sig ofta inte ha tid eller ansåg det inte vara deras uppgift att förbereda framställningen så att den blev lättbegriplig eller fullständig.

*Tjänstemännens intresse för och behov av information* belystes genom frågor om hur pass tillfredsställda de var med information i olika avseenden. De fick uppge vad de tyckte om den information de fått om egna arbetsuppgifter, om egna anställningsförmåner, om personalförändringar på avdelningen, om planeringen på avdelningen, om organisatoriska förändringar på avdelningen, om sysselsättningen på verket, om ombyggnader på verket och om verkets ekonomi. (Det relativa antal bland olika kategorier som uppgav sig vara ej fullt nöjda eller missnöjda med informationen redovisas i uppställning B i bilagan).

Svarsfördelningarna vid dessa frågor visade att det relativa antalet otillfredsställda växlade obetydligt mellan olika slag av anställda och någon genomgående påtaglig skillnad mellan »högre» och »lägre» tjänstemän framträdde inte. I varje fall framträdde inte så starka variationer som i de ovan redovisade svarsfördelningarna rörande informationsvägar. Detta tydde på att de lägre tjänstemännen hade mindre intresse och/eller lägre anspråk på information om dessa förhållanden och/eller på att få information via sina överordnade. Det starkast uttalade behovet av information tycktes föreligga hos vissa mellangrupper, framförallt bland vissa ingenjörer på stabsavdelningarna samt hjälp- och produktionsavdelningarna. De kvinnliga kontoristerna, som oftast uppgav sig inte få information eller få den »skvallervägen», var de som mest sällan uttalade otillfredsställelse med den information de fick.

Dessa tendenser framträdde också vid svaren på en fråga avsedd att belysa de anställdas informationsbehov: »Är det några förhållanden på Er arbetsplats som Ni personligen särskilt skulle vilja få bättre upplysning om?» 31 % av samtliga tjänstemän uppgav sig ha sådana önskemål (enkätundersökningen). Bland ingenjörerna på arbetsstudieavdelningen, de assisterande ingenjörerna på hjälp- och produktionsavdelningarna och planerarna var det hälften eller fler, medan det bland kvinnliga kontorister

var omkring en femtedel. Bland arbetarna var det 21 % som uttalade önskemål om information (enligt enkätundersökningen).

Samma tendenser framträdde vid svaren på frågan: »Förekommer det att Ni på omvägar får reda på saker som Ni tycker att Ni personligen borde få upplysning om direkt från Er överordnade?» Av samtliga tjänstemän uppgav 7 % att det förekom »ofta», 30 % »ibland», 30 % »sällan» och 31 % »aldrig», medan resten inte hade någon bestämd uppfattning. Det relativa antal som uppgav »ofta» eller »ibland» var inom de olika yrkeskategorierna följande.

1. Ingenjörer i högre chefsställning i verkets stabsorgan	41 %
2. Avdelningschefer på hjälp- och produktionsavdelningar	47 %
3. Avdelningschefer på kontoret	37 %
4. Ingenjörer på hjälp- eller produktionsavdelningar (ej avdelningschefer)	47 %
5. Verkmästare	43 %
6. Förmän	44 %
7. Underchefer på kontor	40 %
8. Planeringsmän	71 %
9. Tekniker på konstruktionsavdelning	40 %
10. Arbetsstudieingenjörer	67 %
11. Högre laboratoriepersonal	40 %
12. Lägre laboratoriepersonal	25 %
13. Tidskrivare	13 %
14. Manliga kontorister	30 %
15. Kvinnliga kontorister	19 %

Liksom bland arbetarna framträdde bland de obefordrade tjänstemännen en allmän oklarhet och osäkerhet i anspråk på och intresse för information om förhållandena på företaget.

Bland en minoritet tjänstemän med rutinarbete framträdde en direkt uttalad likgiltighet för att få information om förhållandena som inte hade att göra med deras eget arbete, egna förmåner och egen förtjänst. De sade att de visste vad de behövde veta för att kunna sköta sitt arbete, att de inte intresserade sig för att få reda på förhållandena på företaget i övrigt och att de framförallt såg på sitt arbete ur förtjänstsynpunkt. De överordnade ansåg också att en del obefordrad personal saknade in-

trasse för förhållanden på arbetsplatsen som inte direkt berörde deras arbete och förtjänst och att de mest passiva inte ens visade så stort intresse för arbetsplatsen att de lärde sig sådant som de skulle behöva veta för att sköta sitt arbete med tillräcklig noggrannhet och självständighet.

Bland flertalet tjänstemän framträdde åtminstone så mycket intresse att de sade sig vilja få reda på mer om avdelningens förhållanden, personalförflyttningar och planerade ändringar genom överordnade. En del såg i information uppifrån ett tecken på intresse och uppskattning från chefens sida.

Framförallt hos de *anställda med mer rutinbetonat arbete* framträdde osäkerhet och passivitet i informationssökandet. De väntade sig initiativ från chefens sida, och när något initiativ inte kom, föredrog de att vara passiva och tiga. I intervjuerna och enkäten ville de inte beteckna sig som otillfredsställda med den information de fått, därför att de var ovissa om det legitima i önskemålet om information. I enkät- och intervjumaterialet liksom också i de mer informella intervjuerna framträdde anspråk på och intresse för information mer uttalat hos de mer kvalificerade tjänstemännen.

Skillnaden mellan kvalificerade och okvalificerade tjänstemäns behov av information sammanhänge med deras tillfällen till kontakt med överordnade och arten av denna kontakt. De kvalificerade tjänstemännens arbete förutsatte ett större mått av samråd för lösandet av vissa uppgifter. De okvalificerade, rutinarbetande tjänstemännen hade ofta rutinkontakter med andra befattningshavare än chefen och hade jämförelsevis mindre kontakt med sin avdelningschef. På några kontorsavdelningar med både okvalificerade och kvalificerade tjänstemän i icke arbetsledande ställning var det påfallande att de kvalificerade tjänstemännen hade mer kontakt med överordnade och fick mer information än de mer okvalificerade. På några avdelningar fanns särskilda »subchefer» eller underchefer för de okvalificerade tjänstemännen. Det betydde ytterligare ett kommunikationsled. Subcheferna för de okvalificerade tjänstemännen var själva mindre informerade om handlingsprogram och planer och hade därför sämre möjligheter än närmast högre chefer att ge information.

Bland *förmännen* framträdde också oklarhet om den anställdes informationssökande roll. På en och samma avdelning, där

den yttre tillgången på information uppifrån var ungefär densamma för alla förmän, reagerade de olika förmännen väsentligt olika, beroende på sin inställning till informationstagarens roll. Den ene hade en aktiv inställning, sökte själv information uppifrån, förväntade sig inte att bli matad med information uppifrån och ansåg att den som inte aktivt sökte information uppifrån hade sig själv att skylla om han inte fick veta något. Den andre hade en mer tveksam inställning, ansåg att den som gick mycket till överordnade för att få information sprang omkring och ställde sig in, förväntade sig att överordnade skulle ge underordnade information och ansåg att det var de överordnades fel om de underordnade inte visste något om förhållandena på avdelning och verk. Huruvida förmännen tillägnade sig det ena eller andra mönstret, syntes sammanhånga med många förhållanden: hur gamla de var »i gamet», hur fullständigt informationsgivandet var uppifrån, i vilken form den gavs, vilket intresse och vilka initiativ de överordnade uppmunttrade, vilket självförtroende och vilken självsäkerhet förmännen hade, hur skickliga de var etc. Det föreföll dock som om oklarheten om rollförväntningarna skapade en viss osäkerhet och olust hos en del förmän. Det förekom att den ene beskyllde den andre för att ställa sig in, prata sig fram, etc. och att den överordnade ansågs ha gunstlingar.

En ständigt återkommande tendens när vi intervjuade *över- och underordnade* om kommunikationen dem emellan var benägenheten att vältra över ansvaret för bristande kommunikation på den andra parten. Underordnade menade sålunda att överordnade inte lämnade information om förändringar och förhållanden på företaget, medan de överordnade ofta menade att de underordnade fått information och att de inte hade något intresse för mer, varför det inte lönade sig att ge mer information.

Tendensen hos de överordnade att inte känna till en del underordnades önskemål om information om sådant som inte omedelbart berörde dessas eget arbete sammanhängde med sådana förhållanden som att de överordnades tid var hårt belastad, att de bedömde andra uppgifter som viktigare än kontakten med och informationen till sina underordnade och att de inte riktigt satt sig in i vad deras underordnade fick veta och skulle vilja veta. Framförallt hade de överordnade en annan rollförväntan

om den underordnades informationssökande; var det något de underordnade ville veta kunde de fråga, och om de inte fick den information de ville ha kunde de klaga. En återkommande fras bland de överordnade om underordnades inställning till den information de fick var: »Dom är väl nöjda, eftersom dom inte klagar.»

Några informella jämförelser mellan kontorsavdelningar tydde på att det fanns ett samband mellan avdelningschefens arbetsledning och de underordnades informationssökande beteende. Chefen bestämde hur mycket av informationen som skulle föras vidare och influerade, genom sitt sätt att leda, sina underordnades intresse för information. En chef som var »kort» mot sina underordnade, inte visade något personligt intresse för dem, aldrig satte sig in i hur de underordnade såg på saken och inte uppmuntrade informationssökande rörande sådant som inte var absolut nödvändigt för att utföra de förhandenliggande arbetsuppgifterna, skapade en kontaktbarriär mellan sig och de underordnade som ofta sammanhängde med hans egna kontaktsvårigheter. Detta bidrog till att dessa underordnade i liten utsträckning sökte information från sin chef. Detta i sin tur förstärkte dennes övertygelse att de underordnade saknade intresse, att de var tillfredsställda med vad de fick veta och att det således inte lönade sig att ge dem mera information. Denna uppfattning blev en lämplig rationaliseringsgrund för honom för att slippa ägna »dyrbar» tid åt att ge sina underordnade information. Effekten av denna form av arbetsledning blev ackumulerande, och det hela strävade mot ett tillstånd där det fanns en påtaglig kommunikationsbarriär mellan underordnad och överordnad.

Vissa av de här presenterade uppgifterna synes tyda på att arbetarna och de obefordrade tjänstemännen med mer rutinbetonat arbete befann sig i en likartad situation och i vissa hänseenden reagerade likartat. Deras intresse för och anspråk på information, deras rollförväntningar och deras relationer till överordnade liknade varandra. I stort sett samma faktorer föreföll inverka på dessa förhållanden. Man bör dock inte dra parallellen för långt. På flera punkter förelåg skillnader i arbetarens och »kontorsarbetarens» situation. Några kan vara värda att framhävas.

Tjänstemännen var färre, och varje avdelningschef eller underchef på kontoret hade färre personer sig underställda. Förhållandena på kontorsavdelningar blev därigenom personligare. Tjänstemännen var inte på samma sätt bundna i arbetet. De hade vanligen större möjlighet till personlig kontakt med arbetskamrater under arbetet. Flertalet tjänstemän på kontoret hade i större utsträckning än arbetarna kontakter med personer från andra avdelningar. De kände namnet på många tjänstemän utanför sin egen avdelning och också vilka avdelningar dessa tillhörde. I undersökningen kunde de flesta tjänstemän på kontoret identifiera flertalet av vissa slumpvis utvalda namn på tjänstemän utanför deras egen avdelning. Relativt fler tjänstemän kunde namnge medlemmar i den fackliga klubben (SIF) än arbetare kunde namnge sina representanter. För en del spelade (den icke fackliga) tjänstemannaklubben en viktig roll för de personliga kontakterna med dem utanför avdelningen.

Kontorstjänstemännens personliga kontakter sträckte sig mera sällan till verkstaden. I allmänhet kände sig de rutinarbetande kontorstjänstemännen okunniga om vad som skedde »ute i verkstaden» och i viss mån främmande för förhållandena där. För många var kännedomen om förhållandena ute i verket begränsad till vad man fått veta genom någon visning och vad man sett i personaltidningen. En del av dem visste inte namnet på produktionsavdelningarna eller kände inte igen namnen på avdelningscheferna.

### 3. 6. NÅGRA JÄMFÖRELSE MED M-FÖRETAGET

#### 3. 6. 1. KOMMUNIKATIONEN PÅ DE BÅDA ARBETSPLATSERNA

Tidigare har jag gjort några allmänna jämförelser mellan S-verket och M-företaget (se kapitel 2). Jag skall här jämföra företagen i några av de avseenden som jag diskuterat i detta kapitel.

Både på M-företaget och på S-verket föreföll arbetarna lägga liten medveten *vikt vid informationsproblemet* jämfört med andra problem, t. ex. rörande planering, yttre förhållanden på arbetsplatsen (ventilation etc.) och ackordssättning, att döma av informella iakttagelser och svaren på frågor om önskade för-

bättringar. Informationsproblemen tillhörde inte de problem som arbetarna först och främst tenderade att föra på tal.

Både på M-företaget och på S-verket var det endast en liten minoritet av arbetarna som uppgav sig få *information om sysselsättning och orderbeläggning på företaget* via överordnade (M-företaget 17 % och S-verket 9 %).<sup>\*</sup> På M-företaget angav jämförelsevis fler arbetare att de fick information via den fackliga klubben än på S-verket (M-företaget 37 %, S-verket 14 %). Detta sammanhänge med den vida större besöksfrekvensen vid de fackliga mötena på M-företaget jämfört med S-verket. Det var färre som inte ansåg sig få information om orderbeläggning och sysselsättning, annat än möjligtvis ryktesvägen, på M-företaget (omkring en tredjedel) än på S-verket (omkring två tredjedelar).

Att arbetarna på M-företaget oftare uppgav sig få information på andra vägar än via djungeltelegrafan innebar inte att flertalet var mer tillfredsställda med denna information. De på M-företaget uppgav visserligen oftare formella informationsvägar, men de uttalade samtidigt ofta otillfredsställelse med omfattningen av denna information.

»Jag får upplysning genom företagsnämndens knapphändiga rapporter på något klubbmöte ibland.» — »Jag får inte veta mer än vad företagsnämnden upplyser.» — »Genom företagsnämndens rätt vaga upplysning på verkstadsklubbens möten.» — »Kamrater och basen säger något om orderbeläggning. Det sipprar ut så småningom.»

Bland den tredjedel av arbetarna på M-företaget som uppgav sig inte få information om detta eller få den ryktesvägen lydde kommentarerna:

»Får inte reda på förändringar annat än genom att fråga på nämndens sammanträden.» (Nämndamot.) — »Det kommer alltid någon som sett eller hört om förändringar på företaget.» — »Man får aldrig reda på förändringar på företaget. Möjligtvis får man reda på något vid fackliga möten.» — »Man får reda på förändringar när de är verkställda.» — »Djungeltelegrafan är den enda informationsvägen. Det sprider sig.» — »Har inte en aning om orderbeläggning och sysselsätt-

---

\* Jämförelserna i detta stycke gäller enkätaterialet på M-företaget och intervjumaterialet på S-företaget.

ning. Det går runt att det är gott om jobb. Det är alltid några gubbar som går runt och lyssnar och de meddelar.» — »Vet inte så mycket.»

Det var jämförelsevis fler på M-verket än på S-verket som uttalade *intresse för att få reda på mer om förhållanden på arbetsplatsen*. Det var således fler på M-företaget som angav att de skulle vilja få mer information om förhållanden på arbetsplatsen (M-företaget 43 % och S-verket 23 % enligt enkätundersökningarna). Det var fler på S-verket som uppgav sig inte vara intresserade av att få reda på verkets ekonomi (S-verket 47 % enligt intervjuundersökningen och M-företaget 11 % enligt enkätundersökningen). Det var fler på S-företaget som var tillfredsställda med den upplysning de fick om orderbeläggning och sysselsättning (S-verket 52 % och M-företaget 34 % enligt enkätundersökningarna). De vanligaste önskemålen om information bland arbetarna på M-företaget gällde orderbeläggning och sysselsättning, verkets ekonomi och framtidsplanerna för företaget.

Det föreföll således som om det fanns större intresse för och större anspråk på information om det egna företaget bland arbetarna på M-företaget än bland arbetarna på S-verket.

Även om önskemålet om ökad information om företaget var mer utbredd på M-företaget än på S-verket, framträdde på båda arbetsplatserna samma obestämdhet i anspråk på information från överordnade.

Undersökningen ställde bl. a. den frågan på M-företaget: *»Förekommer det att Du på omvägar får reda på saker som Du tycker att Du personligen borde få upplysning om direkt från Dina överordnade?»* Ingen av arbetarna ansåg att det förekom *»ofta»* att de fick information på omvägar, en fjärdedel angav att det förekom *»ibland»*, en fjärdedel angav *»sällan»* och hälften angav att det *»aldrig»* förekom. Den *»information på omvägar»* som oftast nämndes av arbetarna gällde deras eget arbete, såsom ändringar av ritningar eller ordertillgången. Ingen drog fram information om allmänna förhållanden på företaget i det sammanhanget.

Då flertalet arbetare å ena sidan sade sig inte få upplysning om förhållandena på företaget via sina överordnade och å andra sidan ansåg sig tillfredsställda med den information de fick ge-

nom överordnade, tydde detta på att de inte hade anspråk på att få sådan information via överordnad och/eller inte tillmätte sådan information någon nämnvärd vikt. De förväntade sig av överordnade att få information om det egna arbetet men inte om allmänna förhållanden på företaget.

Även bland tjänstemännen på M-företaget var det endast en liten minoritet som uppgav sig få upplysning via överordnade om orderbeläggning och sysselsättning på företaget. Flertalet uppgav att de på olika sätt själva fick ta reda på hur det låg till och fråga olika personer. En del av dem hade i arbetet tillgång till uppgifter som kunde ge vägledning om dessa förhållanden. Omkring hälften av tjänstemännen ansåg att de ofta eller ibland fick information på omvägar som de tyckte att de borde få direkt från sina överordnade (således jämförelsevis fler än bland arbetarna). De nämnde i det sammanhanget överordnades bedömning av deras arbete och person. Omkring hälften av tjänstemännen var otillfredsställda med den information de fick om orderbeläggning och sysselsättning, och lika många önskade få mer upplysning om verkets ekonomi.

### 3. 6. 2. ANDRA FÖRHÅLLANDEN PÅ DE BÅDA ARBETSPLATSERNA

Vilka förhållanden kan tänkas sammanhänga med det något större intresset för information om förhållandena på arbetsplatsen inom M-företaget jämfört med S-verket?

*Inställningen till arbetet* var inte annorlunda på M-företaget än på S-verket. På båda arbetsplatserna var det stora flertalet tillfredsställda med sitt arbete. Här skulle man kanske ha väntat sig större tillfredsställelse i arbetet med hänsyn till det större mått av frihet och oberoende i arbetet som arbetarna på M-företaget hade, t. ex. jämfört med arbetarna på de stora halvfabriksavdelningarna på S-verket. Tillfredsställelsereaktionen sammanhänger dock med anspråksnivåns höjd och därmed också med vad man jämför med. De äldre arbetarna på M-företaget jämförde ofta med tidigare förhållanden på M-företaget, då företaget var mindre och arbetarna var mindre »reglerade». »Den frihet vi har på den här verkstaden saknas på många andra. Den har dock inskränkts något. Det har kommit flera dekret.» En hel del av arbetarna hade arbetat på småverkstäder, t. ex. repara-

tionsverkstäder. En del hade haft egna småverkstäder. Mot denna bakgrund tedde sig förhållandena på M-företaget för dem som mer bundna och ofria och arbetet mer enahanda.\*

På båda arbetsplatserna var det en stark majoritet som ville ha *de yttre förhållandena* förbättrade. På M-företaget var det framförallt ventilationen, matsalen, omklädningsrummen och ljusförhållandena som man ville ha förbättrade.

Både på M-företaget och på S-verket var det stora flertalet tillfredsställda med *arbetsledningen*, och någon påtaglig skillnad mellan företagen framträdde inte. Däremot framträdde inom båda företagen signifikanta skillnader mellan olika avdelningar. På M-företaget var missnöjet särskilt utbrett på en avdelning. Eftersom arbetsledningen på M-företaget hade hand om ackords-sättningen, kom synpunkter på arbetsledarens sätt att ordna ackord att inta en viktig roll i bedömningen av arbetsledarna.

Inte heller föreföll inställningen till företaget som arbetsplats betraktat att spela in. Både på M-företaget och på S-verket var det bland arbetarna en överväldigande välvillig *inställning till det egna företaget*. På frågan vad uppgiftsgivaren trodde att arbetskamraterna tyckte om den egna firman uppgav flertalet att firman ansågs vara en jämförelsevis bra arbetsplats. I kommentarerna föreföll det dock som om man bedömde den egna arbetsplatsen vara bra respektive dålig ur mycket olika synpunkter.

På M-företaget drog man framförallt fram sådana positivt värderade egenskaper som att man hade jämförelsevis stor frihet på arbetsplatsen, att arbetsledningen var bra och hygglig och att kamraterna var bra. De negativa synpunkter som framhövdes gällde den tekniska ledningen av företaget (bristande planering och bristande tekniska insikter hos ledningen, förment behov av modernisering av maskinparken etc.). På S-verket däremot framhövde man skickligheten hos den tekniska ledningen, de nya maskinerna och moderniseringen liksom också vissa åtgärder som gjorts för de anställda såsom att söka hålla full sysselsättning vid verket och undvika permitteringar. De negativa omdömen som fördes fram mot företaget och ledningen sammanhängde på S-

\* På S-verket framträdde inte någon skillnad i tillfredsställelsen med arbetet mellan de arbetare som hade yrkesbetonat och självständigt hjälparbete och arbetare som hade ett högradigt tempobetonat, maskinbundet och processbetonat arbete, som tidigare berörts.

verket med det allmänna misstroendet mot företagsledning överhuvudtaget och mot arbetsstudier.

En påtaglig skillnad mellan företagen framträdde i inställningen till planeringen. Det var relativt fler på M-företaget som ansåg att planeringen på företaget var dålig eller ganska dålig (43 % på M-företaget och 29 % på S-verket enligt enkätundersökningarna).

*Ackordssystemets tillämpning* väckte inte samma irritation på M-företaget som på S-verket. På M-företaget var det fler arbetare som var tillfredsställda än som var otillfredsställda med ackordssystemet, medan det omvända förhållandet rådde på S-verket. Även om ackordsproblemet inte intog samma framskjutna plats i arbetarnas värdering på M-företaget som på S-verket, spelade det dock jämfört med inställningen till andra förhållanden en jämförelsevis viktig roll.

Sannolikt kan man söka en förklaring till skillnaderna i intresse för information i *företagens storlek* och den med storleken sammanhängande skillnaden i kontakten med andra delar av företaget, i den personliga kontakten mellan de anställda och i sammanhållningen mellan de anställda. Det finns flera tendenser i materialet som talar för en sådan tolkning.

Arbetarna på M-företaget hade jämfört med dem på S-verket mer *synkontakt och/eller personlig kontakt* med en större del av de anställda och arbetsplatsen, arbetarna hade själva tillfälle att se en större del av de anställda och mer av fabriken, och arbetarna kände en större del av arbetare och tjänstemän till utseendet och till namnet, var i större utsträckning »du» med tjänstemännen och kände mer till anställdas personliga förhållanden. Några citat illustrerar detta förhållande.

»Man känner till varandra. Man kommer i kontakt med nästan alla, även kanske de på kontoret.» — »En liten verkstad är trevligare än en stor. Man kommer i kontakt med gubbarna. Man lär känna varandra. På en stor verkstad är det så många som man inte känner.» — »Känner de flesta på verkstaden. Kanske si och så när det gäller Y-verkstaden. Du med alla även dem på kontoret. Dom på kontoret håller inte på sig.» — »Känner alla till utseendet men inte till namnet. Här upp på X-avdelningen är alla kompis. Basen med. Vi umgås på fritiden.» — »Vi är inte fler än att vi känner varandra. Känner de

flesta till namnet.» — »Känner folk på alla avdelningar men vet kanske inte så mycket vad de gör. Vet namnet på dem på kontoret.»

Även kontakten med överordnade var mer personlig på M-företaget. Här spelade det förhållandet in, att många av de överordnade tidigare arbetat på verkstaden (verkstadschefen, verkmästarna och några av planerarna). Arbetarna kände ofta till tjänstemännen på kontoret. Det var endast direktören och några andra tjänstemän som arbetarna uppfattade sig sakna kontakt med.

Särskilt de äldre arbetarna hade en mycket personlig kontakt med tjänstemännen och var du med alla. Verkmästarna var tidigare basar eller klubbordförande som de äldre således haft som arbetskamrater. Tjänstemännen var inte fler än att alla kände varandra relativt väl. Till detta kom att en del släktrationer och andra intimt personliga relationer fanns bland tjänstemännen.

På M-företaget liksom på S-verket framträdde hos en del arbetare ett önskemål om kontakt med ledningen och ett behov att få någon erkänsla och uppmuntran för sin insats. Medan det på S-verket riktade sig mot avdelningsledningen som den närmaste och synliga ledningen, riktade det sig i M-företaget mot firmaledningen.

I enkätundersökningen framträdde detta önskemål i svaren på frågan: »*Finns det något som Du tycker firmaledningen borde göra för de anställda?*» Den vanligaste typen av svar var:

»Firman borde ordna med någon tillställning åtminstone en gång per år och tacka för gott samarbete.» — »Tycker att firman kunde fästa litet större vikt vid lång och trogen tjänst i firman, vilket nu inte alls är fallet.» — »Ett litet erkännande vid årets slut kostar ingenting.» — »Firman kunde gott kosta på sig att bjuda de anställda någon gång på någon tillställning eller dylikt. Då visade dom att dom uppskattade sina anställda.» — »Ledningen borde kosta på någon fest eller utflykt för de anställda varje år (inte bara för tjänstemännen).»

»Har varit anställd i snart 15 år och inte blivit bjuden på så mycket som en kopp kaffe.» — »Låta arbetarna få en uppmuntran en gång om året, gärna en utflykt i samband med middag.» — »Mera personlig kontakt och någon form av uppmuntran för individ och grupp.» — »Önska arbetaren God Jul, det kostar ej ett öre.» — »Litet upp-

muntran för de anställda skulle inte skada.» — »Varför inte en gratifikation åt alla som varit anställda t. ex. 10 år i firman. Företaget vinner mycket på sådana personer.» — »Ledningen borde visa sig någon gång på verkstaden, sådant stimulerar tror jag.»

Även bland tjänstemännen var detta önskemål om ökad kontakt och ökat intresse från ledningens sida det vanligaste önskemålet.

»Efter lång tids anställning skulle den anställde ihågkommas på något sätt eller om firman ordnade någon utflykt eller dylikt.» — »Tycker att firmaledningen borde visa ett mera personligt intresse för de anställda, fråga hur de trivs med arbetet och hur det går.»

Det var inte bara intresset för arbetsplatsen, som detta framträder i uttalade önskemål om information och kontakt, som var olika på de båda företagen. Även intresset för arbetsplatsen som det framträder i den fackliga aktiviteten var olika.

Den *fackliga aktiviteten* var låg för det stora flertalet på S-verket, både bland arbetare och SIF-an slutna, och det var en liten minoritet som regelbundet gick på möten. På M-företaget brukade ett ordinarie klubbmöte samla två tredjedelar av arbetarna och ett ordinarie SIF-möte tre fjärdedelar av de SIF-an slutna. Vid dessa möten gavs information om företagsnämndens verksamhet. Arbetarna och tjänstemännen uppgav själva dessa möten och kontakterna med de fackliga representanterna som källa för information om nämnden. Arbetarna på M-företaget kände oftare till namnet på representanter i klubbstyrelsen än arbetarna på S-verket. Arbetarna på M-företaget uppgav också oftare klubbmötena och företagsnämnden som källa för information om orderbeläggning och sysselsättning på verket.

Vad beror nu den större fackliga aktiviteten på M-företaget på? Några möjliga förklaringar skall skisseras.

1. Den *närmare kontakten mellan medlemmarna* på M-företaget kan tänkas ha inverkat. Man kände varandra bättre, de fackliga representanterna hade lättare att påverka medlemmarna, och det fanns färre möjligheter att anonymt hålla sig undan på M-företaget jämfört med S-verket. Den bättre kontakten gjorde att medlemmarna hade större möjlighet att påverka varandra till att gå på möten. De flesta organiserade både på S-verket och på M-företaget ansåg att en organiserad arbetare eller tjänsteman

borde gå på möten. På M-företaget gavs det mindre möjligheter att osynligt bryta mot kravet från kamraternas sida. Detta förhållande gällde sannolikt såväl arbetare som SIF-an slutna tjänstemän.

2. *Den geografiska splittringen* på S-verket inverkade sannolikt också. På S-verket var flera av avdelningarna splittrade på geografiskt skilda underavdelningar. Dels inverkade denna splittring på kontakt och sammanhållning som nyss berörts, dels försvårades det fackliga arbetet praktiskt av en sådan uppsplittring. De avdelningar vilkas arbetare vanligen var spridda på olika arbetsplatser inom S-verket i olika servicefunktioner, och där kontakten och sammanhållningen var mindre till följd av detta, föreföll ha den sämsta fackliga sammanhållningen. Byggnads- och transportavdelningarna som fackligt slagits samman höll knappast några gruppstyrelsesammanträden eller gruppmöten.

3. Ett annat förhållande som kan tänkas inverka var den *fackliga uppspaltningen på två nivåer på S-verket*. Det fanns både en verkstadsklubb som representerade hela S-verket och tio gruppstyrelser för de olika avdelningarna. Behandlingen av de ärenden som intresserade arbetaren var uppdelade på dessa båda instanser. Det betyder att på S-verket gruppstyrelsen och klubbstyrelsen var för sig attraherade mindre än klubbstyrelsen på M-företaget som ensam handhade dessa fackliga angelägenheter. På S-verket var det fler medlemmar som gick på gruppmötena än som gick på klubbmötena. En del arbetare på S-verket hänvisade till gruppmötena som skäl för att inte gå på klubbmötena. Det problem som behandlades på gruppmötena låg arbetarna närmare. En del av dessa sammanträden ägde rum omedelbart i anslutning till arbetet, och det var enkelt att slinka in efter arbetets slut. Gruppmötena hade också en mer informell stil, och det var lättare för de fackligt mindre vana att hävda sig. I dessa avseenden påminde M-företagets klubbmöten mer om S-verkets gruppmöten än om dess klubbmöten. En del arbetare på S-verket påpekade som skäl för bristande intresse för gruppmötena att de viktigare ärendena inte beslutades vid gruppmöten och att viktigare beslut fattades högre upp i den fackliga hierarkin, bland annat av klubbstyrelsen.

4. *Medlemskårens större heterogenitet* på S-verket jämfört med M-företaget kan också tänkas ha inverkat. Detta gällde så-

väl tjänstemän som arbetare. Sammansättningen av tjänstemannakåren var annorlunda på S-verket än på M-företaget. På S-verket fanns den stora gruppen kontorspersonal med rutinarbete (övervägande kvinnlig) som nästan helt saknades på M-företaget. Det var just bland dessa som besöksfrekvensen vid fackliga möten var lägst. På S-verket fanns mycket olika kategorier arbetare, av vilka en del, t. ex. vissa yrkesarbetare på hjälpavdelningarna, inte alltid hade samma intressen som arbetarna på de stora produktionsavdelningarna.

M-företaget var i flera avseenden mer jämförbart med en avdelning på S-verket än med hela verket. Sett ur arbetarens synpunkt var den egna verkstadsavdelningen (eventuellt underavdelningen inom denna) den enhet inom vilken arbetaren på S-verket rörde sig, som han kände till och kände sig beroende av och som han ville veta något om för personlig del. Det som låg utanför avdelningen hade ett mer medelbart intresse, något avlägset, mer abstrakt, som inte omedelbart rörde honom. Arbetarnas kommunikationsbehov på S-verket gällde mer avdelningen än hela verket.

## KAPITEL 4

# FÖRETAGSNÄMNDEN OCH INFORMATIONEN

### 4. 1. INLEDNING

En diskussion av kommunikation mellan företagsledning och anställda om förhållandena på arbetsplatsen kommer oundvikligen in på frågan om företagsnämndens verksamhet och information. Företagsnämnden är enligt avtalet 1946 avsedd att fungera som ett organ för informationsutbyte. Genom den skall bl. a. företagsledningen till de anställda lämna vissa ekonomiska och tekniska uppgifter rörande arbetsplatsen.

Företagsnämnden är avsedd att även ha andra uppgifter. Bland annat skall den fungera som ett organ för samråd. Den skall även ansvara för handläggandet av arbetarnas förslagsverksamhet. Genom den skall också varsel lämnas om permitteringar och avsked.

Det är uppenbart att frågan om ömsesidig kommunikation mellan ledning och ledda hänger intimt samman med frågan om det organiserade samarbetet på arbetsplatsen och den »industriella demokratin». Den ömsesidiga kommunikationen kan ses som ett första steg på samarbetets väg och utgör en förutsättning för samarbete.

Ett särskilt kapitel (kap. 9) ägnas här åt en mera systematisk analys av den typ av samarbetsorgan som företagsnämnden representerar. Denna systematiska framställning grundar sig på undersökningar företagna i de skandinaviska och anglosaxiska länderna, där företagsnämndsinstitutionen utformats efter delvis likartade mönster.

Enligt ingångna avtal och med dem nära sammanhängande debatt är man enig om att företagsnämnden skall fylla vissa be-

stämda uppgifter: genom den skall information förmedlas (dess kommunikationseffekt), genom den skall vissa problem diskuteras och förslag till lösningar inlämnas (dess samrådseffekt) och genom den skall vissa motsättningar minskas och övervinnas (dess samförståndsskapande effekt).

I den systematiska framställningen diskuteras vilka faktorer man funnit inverka på företagsnämndens effektivitet med hänsyn till en eller flera av dessa målsättningar (kap. 9). Den intensivundersökning som här presenteras avser delvis att belysa samma problem; vilka förhållanden som kan tänkas ha en gynnsam respektive ogynnsam inverkan på företagsnämndens framgång.

En sådan forskning måste oundvikligen ge sig in på en analys av de totala organisationssociologiska sammanhangen, eftersom nämndens framgång är avhängig av många förhållanden på arbetsplatsen. Man kan urskilja följande grupper av sådana tänkbara inflytanden:

1. vissa allmänna förhållanden som tillsammans bildar den yttre ramen för företagsnämndens verksamhet, företagets storlek, dess geografiska splittring, företagets organisatoriska differentiering, företagets auktoritetsnivåer, etc.;
2. vissa organisatoriska och sociologiska förhållanden på företaget, t. ex. hur klart företagsnämndens ställning och funktion organisatoriskt inpassats, om några grupper av anställda känner sig åsidosatta eller hotade av dess verksamhet, hur förhållandena är på det kollektiva förhandlingsplanet, vad det är för slags arbetsledarförhållanden som karakteriserar förhållandet mellan över- och underordnade i linjen, förhållandet mellan representanter och representerade etc.;
3. de anställdas inställningar och uppfattningar t. ex. vilket förtroende de anställda har för företagsledning och företagsskötsel i allmänhet, tillfredsställelsen bland de anställda med förhållandena på företaget, den känsla av fruktan och misstänksamhet som kan karakterisera förhållandet mellan olika grupper i företaget etc.;
4. förhållanden i företagsnämnden, t. ex. den aktivitet som präglar nämndledamöters medverkan i nämnden, sammanhållningen mellan ledamöterna i nämnden, hur nämndarbetet leds, ordförandens ställning och funktioner, i vilken utsträckning olika ka-

tegorier av representanter bildar fientliga klickar eller undergrupper inom nämnden etc.

En del erfarenheter tyder på att det råder en växelverkan mellan dessa förhållanden inbördes och mellan dessa förhållanden och nämndens framgång. De representerades inställning påverkas av representanternas information, och den information representanterna ger bestäms av de förras inställning. Nämndens framgång ökar intresset för nämnden, vilket i sin tur gynnsamt bidrar till nämndens framgång.

En studie av en företagsnämnds effektivitet för in på den historiska dimensionen: hur var förhållandena när nämnden kom till, vilka förväntningar och attityder hade de berörda parterna och hur har utvecklingen gått sedan dess? Tyvärr är det svårt att i efterhand rekonstruera det historiska förloppet. Om man frågar hur vederbörande tyckte då och då, får man lätt efterhandskonstruktioner som svar. Vad den följande framställningen kommer att belysa är därför mera de berörda parternas förväntningar nu och i vilken utsträckning man anser att nämnden, sådan den blivit, motsvarar förväntningarna.

#### 4. 2. FÖRETAGSNÄMNDENS UTFORMNING OCH TIDIGARE VERKSAMHET PÅ S-VERKET

Avtalet om företagsnämnder mellan SAF och LO tillkom 1946. Detta avtal antogs 1948 av den arbetsgivargrupp företaget tillhörde och Metallindustriarbetareförbundet, till vilket verkets verkstadsklubb hörde. Det första nämndsammanträdet på S-verket hölls i oktober 1948.

Nämnden på S-verket utformades i överensstämmelse med avtalets bestämmelser och anda.

Nämnden var sammansatt av sju ordinarie ledamöter och sju suppleanter representerande arbetsgivaren, sju ordinarie och sju suppleanter representerande arbetarna, två ordinarie och två suppleanter representerande tjänstemännen (SIF) och en ordinarie och en suppleant representerande arbetsledarna. Verkschefen var nämndens ordförande, och dess vice ordförande var en arbetarrepresentant. Som sekreterare fungerade en tjänsteman från huvudkontoret, som samtidigt var sekreterare i bolagets övriga företagsnämnder. Arbetarnas ledamöter valdes vid verk-

stadsklubbens årsmöte och tjänstemännens och arbetsledarnas ledamöter vid respektive klubbars årsmöte (SIF-klubben och arbetsledarklubben).

Den redan före företagsnämndens tillkomst existerande kommittén med uppgift att handlägga förslagsverksamheten vid verket fick vid nämndens inrättande ställning av underkommitté till företagsnämnden. Denna kommitté bestod av verkets disponent, chefen för rationaliseringsavdelningen och representanter för verkstads-, tjänstemanna- och arbetsledarklubbarna.

Kallelse till företagsnämndens ordinarie sammanträden skedde i två etapper. I god tid utsände ordföranden förhandskallelse till ordinarie ledamöter och suppleanter. I denna meddelades när och var sammanträde ägde rum och tidpunkt då de ärenden som ledamot önskade anmäla skulle vara ordföranden tillhanda. Den slutliga kallelsen innehöll föredragningslista och utsändes till nämndens ledamöter samt kungjordes på verkets anslagstavlor.

Vid sammanträdet fördes protokoll av sekreteraren. Protokollet justerades, duplicerades och tillställdes ordinarie ledamöter (ej suppleanter). Tidigare år refererades i protokollet den av verksamledningen lämnade informationen, redovisade rapporter, de ärenden som anmälts, de åtgärder som nämnden beslutat och de rekommendationer som nämnden beslutat ge. Undersökningsåret utvidgades protokollet så att diskussionen redovisades fullständigt. Tidigare betecknades i protokollet ledamöterna med benämningen arbetar-, arbetsgivar- och tjänstemannarepresentant. Från och med undersökningsåret angavs personens namn.

Vidareinformationen skedde på följande vägar:

1. föredragningslistan kungjordes på anslagstavlor;
2. en kort redogörelse lämnades i personaltidningen;
3. redogörelse för nämndens verksamhet lämnades vid fackliga möten (klubbmöten);
4. redogörelse lämnades ibland vid de kommittéer för samråd och information (kontaktkommittéer och liknande konferenser) och möten med personalen (avdelningsträffar) som förekom på vissa avdelningar;
5. avdelningschefer lämnade ibland upplysningar vid konferenser med närmaste underordnade;
6. vid några tillfällen hade kortare meddelanden uppsatts på anslagstavlor.

Under åren 1949—53 hade nämnden 20 sammanträden, dvs. 4 per år. Dessa sammanträden hade vanligen förlagts till fritid.

Vid ordinarie sammanträden återkom vissa punkter, rapport om förändringar av nämndens sammansättning, konjunkturöversikt, produktionsöversikt, översikt över arbetskraftssituation, redogörelse för planerade förändringar inom verket och rapport om förslagsverksamhet. Vid ett sammanträde lämnades den årliga redogörelsen för bokslutet.

Vissa frågor föranledde tillsättandet av underkommittéer för utredning; utbyteskommitté med uppgift att stimulera intresset bland de anställda för ökat produktutbyte, lunchutredningskommitté för att utreda intresset och möjligheterna för en lunchservering och en besparingskommitté för att utreda och föreslå åtgärder för en sparaktion vid verket. Lunchutredningskommittén företog en enkät bland de anställda för att belysa deras intresse för en lunchservering.

Det är svårt att på grundval av de förefintliga protokollen från tidigare år och intervjuer med ledamöter bilda sig en uppfattning om hur pass omfattande diskussionerna i nämnden varit och vilken rättvisa protokollen ger åt nämndens verksamhet.

Protokollen visade att representanterna tenderade att föra fram ärenden som låg nära egna intressen. Arbetarrepresentanter förde fram följande till behandling: lunchservering, enklare inköpsförfarande för de anställda när det gällde bolagets produkter, sjukvård och tandvård för de anställda. Arbetsgivarrepresentanter drog fram frågor som klarläggande av avgångsorsaker, minskad omsättning av arbetskraft, minskad frånvaro, bättre personalrekrytering och effektivare besparingsåtgärder. Tjänstemännen föreslog utbildningskurser, ytterligare en hemsyster och bättre bostadsförvaltning.

Parterna tog även upp en del ärenden av gemensamt intresse. Arbetsgivarrepresentanterna tog upp frågor rörande utbildningsverksamhet, kurs i »aktiva företagsnämnder» och »verket från insidan». Arbetarrepresentanter tog upp frågor rörande ojämn orderbeläggning och arbetsstudiernas organisation. Tjänstemannarepresentanter tog upp frågor om reservdelsförråd och typreduktion av produkter.

#### 4. 3. FÖRETAGSNÄMNDENS VERKSAMHET UNDER UNDERSÖKNINGSPERIODEN

1954 hölls fyra ordinarie och två extra sammanträden. Det ena extra sammanträdet omfattade ett till innehållet »ordinarie» sammanträde, medan det ordinarie hade ägnats åt årsredogörelsen som genomgicks tillsammans med företagsnämnden vid en annan förvaltning inom koncernen under verkställande direktörens ledning. Vid det andra extra sammanträdet diskuterades arbetsstudiesystemet vid verket.

Följande typer av ärenden förekom vid nämndsammanträdena: verksledningens löpande information, rapporter från andra samarbetsorgan, t. ex. förslagskommittén och sparkommittén, verksledningens information om åtgärder, beslut och/eller planer samt av ledamöter särskilt väckta frågor.

*Verksledningens löpande information* upptog största delen av nämndens sammanträdestid vid ordinarie möten. Informationen omfattade följande: konjunkturöversikt, produktionsöversikt, översikt över arbetskraftssituationen och redogörelse för nyinvesteringar och nybyggnader. Största delen av denna information lämnades av ordföranden-disponenten själv. I vissa avsnitt gav några andra av de närvarande arbetsgivarrepresentanterna kompletterande upplysningar. Informationen var omfattande. De möjligheter som här fanns för de anställda att ställa frågor utnyttjades i begränsad utsträckning. Arbetarnas frågor gällde mest sysselsättning och arbetstid. Vid dessa översikter lämnades tabeller och diagram över t. ex. produktion och antal sysselsatta.

Vid ett ordinarie sammanträde gick bolagets verkställande direktör igenom bolagets bokslut. Genomgången illustrerades av bilder. Ledamöterna erhöll exemplar av bokslutet med särskilt iordningställda kompletterande uppgifter.

Vid företagsnämndens ordinarie sammanträden lämnades *rapporter från vissa samarbetsorgans verksamhet*, förslagskommitténs och besparingskommitténs. Dessutom lämnades rapporter om vissa förehavanden av gemensam art, t. ex. studieresor och arbetarskyddskampanj. En studieresa företogs årligen. Under undersökningsperioden besöktes motsvarande industrier i Finland.

*Verksledningen redogjorde för vissa åtgärder* eller planerade åtgärder som omedelbart berörde de anställda. Vissa av dessa åtgärder hade varit föremål för yrkanden och förslag från arbetar- eller tjänstemannarepresentanter vid tidigare sammanträden.

Således hade arbetarrepresentanter vid ett nämndsammanträde föreslagit inrättande av en industriläkartjänst och ombesörjande av tandvård vid företaget. Verksledningen tillsatte en representant att utreda hela frågan om verkets hälso- och sjukvård, och denne höll underhandskontakt med vissa nämndrepresentanter. Vid ett nämndsammanträde lämnade ordföranden upplysning om att utredningen slutförts. Vid ett påföljande sammanträde kunde ordföranden meddela att verkställande direktören fattat principbeslut i ärendet; en industriläkare skulle anställas, men frågan om tandvård lämnades tills vidare öppen. Saken diskuterades något i nämnden. Vid nästa sammanträde lämnade läkaren en redogörelse för den planerade industriläkarorganisationen, varvid arbetar- och tjänstemannarepresentanter ställde frågor och framförde synpunkter.

Andra åtgärder eller planer från ledningens sida som på detta sätt meddelats nämnden var frågorna om subventionslån för egnahemsbyggen, ledighet på 50-årsdag och industriskolans verksamhet.

I några fall upptogs sådana ärenden på nämndsammanträde som föranletts av händelse eller tendens av omedelbar aktualitet. Således diskuterade man det fall då arbetare på flera avdelningar gått hem vid ett olycksfall med dödlig utgång.

*De ärenden som förts fram av arbetar-, tjänstemanna- eller arbetsledarrepresentanter* var de som gav upphov till den mest omfattande diskussionen. Undersökningsåret väcktes följande ärenden av arbetarrepresentanter: ledighet på 50-årsdag, arbetsstudiernas organisation och arbetssätt, säkerhetstjänsten och uppbyggnaden av rekonvalescentavdelningens verksamhet.

Tjänstemännen (inkluderande arbetsledare) tog upp följande ärenden i nämnden: förslag om föredrags- och diskussionsverksamhet för tjänstemännen, förslag om vissa kurser samt samarbetet mellan hjälpavdelningarna.

Den mest omfattande diskussionen gällde arbetsstudierna. Arbetarnas synpunkter framfördes vid ett ordinarie sammanträde och blev föremål för en kortare diskussion med flera inlägg. Ett

extra sammanträde hölls sedermera som enbart behandlade arbetsstudieproblemet. Ett påfallande drag i denna diskussion var att arbetsstudieproblemet fördes fram av en arbetarrepresentant, inte så mycket som ett problem ur arbetarnas synpunkt utan som ett problem ur hela företags synpunkt. Såväl företags organisation som arbetsstudiemännens löner berördes.

Denna strävan att ta upp problemen på ett mera »konstruktivt» sätt, dvs. med försök att inte enbart se problemet ur den egna intressegruppens synvinkel utan även ur företags, präglade det sätt på vilket ärenden lades fram till behandling vid de senare sammanträdena, t. ex. då konvalescentavdelningens och säkerhetstjänstens problem togs upp av en arbetare och samarbetet mellan hjälp och produktionsavdelningarna av en arbetsledarrepresentant.

Kvantitativa studier av hur *nämndens sammanträdestid fördelade sig* mellan olika typer av inlägg visade att största delen upptogs av informationsgivande, medan diskussion (samråd) endast upptog en liten del av tiden.

Diskussionen knöt framförallt an till vissa procedurfrågor, till de förslag som arbetarrepresentanter framlade för diskussion och till de beslut eller planer som företagsledningen meddelade.

Den totala mötestiden vid ett ordinarie sammanträde, som varierade mellan två och tre timmar, fördelade sig på nämndledamöterna på nedanstående sätt. Arbetsgivarrepresentanterna använde största delen av den totala tiden. Deras inlägg hade huvudsakligen informationsgivande karaktär. Ordföranden-verkscheferna disponerade den största delen av arbetsgivarrepresentanternas tid genom att han gav upplysningen rörande produktion och ekonomi och genom sin ställning som ordförande.

Vid tre ordinarie sammanträden fördelade sig antalet inlägg mellan de olika intresseparterna (här bortses från vissa rutininlägg från ordföranden) procentuellt på följande sätt.

	Arbetsgivarrepr.	Arbetarrepr.	Tjänstemannarepr.
Sammanträde 1 .....	68 %	23 %	9 %
Sammanträde 2 .....	63 %	24 %	13 %
Sammanträde 3 .....	64 %	23 %	13 %

Vid två ordinarie sammanträden fördelade sig den effektiva sammanträdestiden om två à tre timmar (således paus ej inräknad) procentuellt på följande sätt.

	Arbetsgivarrepr.	Arbetarrepr.	Tjänstemannarepr.
Sammanträde 1 .....	47 % (ordf. 19 %)	32 %	21 %
Sammanträde 2 .....	69 % (ordf. 40 %)	26 %	5 %

Vid det extra sammanträde då arbets- och tidsstudieavdelningen diskuterades fördelade sig inläggen och den utnyttjade tiden på följande sätt: av 46 inlägg kom 29 från arbetsgivarrepresentanter, 8 från arbetare och 11 från tjänstemän. Av den totala tiden på drygt tre timmar utnyttjades 55 % av arbetsgivarrepresentanter, 24 % av arbetarrepresentanter och 21 % av tjänstemannarepresentanter. Ordföranden utnyttjade 25 % av tiden.

Antalet inlägg och den sammanlagda sammanträdestiden fördelade sig på olika ledamöter på följande sätt: på arbetsgivar sidan var det som redan nämnts ordföranden som mest förde ordet, understödd av en eller två andra arbetsgivarrepresentanter. På arbetarsidan var det huvudsakligen klubbstyrelsens tre främsta funktionärer som talade. På tjänstemannasidan var i huvudsak en person aktiv.

S-verkets nämnd fattade i enlighet med avtalet *beslut endast om åtgärder i procedurfrågor*. Diskussionen om sakfrågor inskränkte sig till att någon eller några representanter framlade sina synpunkter på problemet. Någon sammanjämkning av förslag till en enhetlig problemlösning eller några beslut om rekommendationer förekom endast i undantagsfall. Diskussioner av sakfrågor avslutades vanligen så att ordföranden sammanfattade synpunkter som framförts, uttalade sin uppskattning om diskussionens och inläggens betydelse och meddelade hur verksledningen såg på saken och vad den skulle komma att göra, t. ex. att saken skulle närmare utredas, att saken skulle tas under omprövning, att saken skulle tas upp med verkställande direktören eller, i frågor av mindre betydelse, att vissa åtgärder skulle vidtas.

Endast i en sakfråga fattades beslut om rekommendation. Nämnden beslöt att rekommendera till de anställda hur de skulle förfara vid olycksfall med dödlig utgång: att de som arbetade på avdelning som inte direkt berördes av olycksfallet skulle stanna kvar på arbetsplatsen och fortsätta arbetet.

#### 4. 4. NÅGRA GRUPPSYKOLOGISKA RELATIONER I FÖRETAGSNÄMNDEN

##### 4. 4. 1. ORDFÖRANDENS NYCKELSTÄLLNING OCH DUBBELROLL

Ett framträdande drag i företagsnämndens struktur var ordförandens centrala ställning. Denna sammanhängde med flera förhållanden:

1. att företagsnämnden inte annat än i procedurfrågor hade bestämmanderätt och att det i sakfrågor kom an på ordföranden såsom verkschef att besluta; det gjorde att företagsnämndens resultat främst var beroende av honom som verkschef;
2. att ordföranden var högsta chefen för samtliga, vilket satte de övriga i en viss beroendeställning; de som organisatoriskt stod verkschefen närmast kände detta beroende starkare; detta gällde främst arbetsgivarrepresentanterna som utsågs av ordföranden personligen;
3. att det rådde viss oklarhet om hur nämndarbetet, t. ex. samrådet, skulle utformas; detta gjorde att det hängde på ordföranden att ange riktlinjer; han kunde begränsa dess verksamhet inom de gränser som var angivna i avtalet;
4. att ordföranden på S-verket hade den rikligaste parlamentariska erfarenheten och en personlig pondus som gjorde att hans omdöme naturligt tillmättes största betydelse.

Ett förhållande av betydelse för ordförandens roll i S-verkets företagsnämnd var att han inte var företagschef utan endast chef för ett verk inom ett bolag. Sekreteraren var representant för bolaget. En del beslut rörande verket fattades inte av verkschefen utan av verkställande direktören. Detta begränsade ordförandens frihet i nämnden och gjorde hans insats där beroende av hans relationer till sina överordnade. En del av de ärenden som togs upp till diskussion kunde alltså endast avgöras av verkställande direktören. Det gällde t. ex. frågan om industriläkare, tandvård, lönepolitiken för tjänstemän och matservering. Det medförde att ordföranden vid diskussionens slut endast kunde utlova att ta upp frågan med verkställande direktören. Det gjordedet svårt att dra fram vissa saker till diskussion, därför att en bolagspolitik berördes som inte utan vidare kunde meddelas nämnden. Det

kunde också ge ordföranden möjlighet att åberopa sina överordnade när det gällde förslag som inte hade bifallits. Nämndens inflytande blev ytterligare begränsat genom att en del beslut var avhängiga av förhållanden som låg utanför nämndledamöternas kontroll och hade att göra med en för hela bolaget gällande fråga.

Ordföranden åtnjöt bland nämndledamöterna största förtroende och många uttalade beundran för hans sätt att leda nämndens sammanträden. Det var endast två slags kritiska synpunkter som framfördes. Några arbetsgivarrepresentanter menade att ordföranden borde utnyttja sin ställning för att stoppa vissa arbetarrepresentanters enligt deras mening mera aggressiva och osakliga inlägg genom att ge dem reprimander. I ett fall var även några arbetarrepresentanter av denna mening. Några arbetar- och tjänstemannarepresentanter menade att ordföranden alltför mycket utnyttjade sin ställning för att påverka beslut och diskussion i en av honom önskad riktning. Även några arbetsgivarrepresentanter var medvetna om detta men uttalade sitt gillande.

När det gällde procedurfrågor, där företagsnämnden har beslutanderätt, följde ordföranden sedvanlig föreningsteknik och förslag förelades mötet i vederbörlig ordning för beslut. Vid ett tillfälle gick t. ex. majoriteten emot ordförandens förslag (samtliga arbetsgivarrepresentanter dock på ordförandens linje). Det förekom endast vid något tillfälle att ett delförslag bortglömdes och aldrig blev föremål för beslut.

När det gällde sakfrågor var ordförandens och verkschefens roll svåra att förena. Å ena sidan skulle han vara opartisk som ordförande i diskussionen, å andra sidan var han verksledare och den ledande arbetsgivarrepresentanten. I ett sådant läge låg det nära till hands att visa en större lyhördhet för synpunkter som gick i egen önskad riktning och att vara obenägen att stimulera synpunkter och förslag som verksledningen inte gillade eller inte hade möjlighet att ta hänsyn till. Som verkschef var han naturligtvis mera intresserad av att få synpunkter, förslag och rekommendationer i effektivitetsfrämjande riktning. Det framträdde således vid något tillfälle att ordföranden sökte uppskjuta diskussionen av ett problem av kontroversiell art, delvis emot en opinion bland arbetstagarrepresentanterna.

Sammanträdestidens begränsning spelade därvid in. Den utgjorde ett naturligt argument för att skära ned och avkorta diskussionen. Arbetsgivarrepresentanterna var vanligen mer obenäma att låta sammanträdena dra ut på tiden, medan arbetarrepresentanterna visade större intresse för att diskussionen inte skulle avkortas på grund av tidsbegränsning.

#### 4. 4. 2. FÖREKOMST AV INTRESSEGRUPPER

Företagsnämnden måste ses mot bakgrunden av den intressegruppsuppdelning på arbetsplatsen som framträder i de anställdas anslutning till fackliga organisationer. Ledamöterna i nämnden satt med som representanter för intressegrupper: arbetsgivaren, fackligt anslutna arbetare, SIF-anslutna tjänstemän och organiserade arbetsledare. Representanterna för de anställda valdes vid fackliga möten.

Intressegruppsuppdelningen i nämnden hade tvåfrontskaraktär med å ena sidan arbetarrepresentanter och å andra sidan arbetsgivarrepresentanter. Tjänstemannarepresentanternas ställning var obestämd i denna tvåfrontsuppställning.

Arbetarrepresentanterna hade ett möte i förväg där de förberedde sitt framträdande vid nämndsammanträdet. Här diskuterade man de ärenden man ville ta upp och sökte säkerställa enhetligt uppträdande.

Arbetsgivarrepresentanternas uppträdande i nämndsammanträdet var i mindre utsträckning förberett men uppvisade icke desto mindre en höggradig samordning. Det skedde på så sätt att verkschefen-ordföranden förde talan och övriga arbetsgivarrepresentanter stödde honom och var honom behjälpliga.

Tjänstemännens hållning bestämdes av deras mellanställning. De sökte inom ramen för det diplomatiska hänsynstagandet till de båda huvudgrupperna inta en i möjligaste mån självständig hållning. Bortsett från de ärenden som diskuterats vid respektive fackliga möten var deras inlägg inte i förväg synkroniserade.

Förekomsten av intressegrupper framträdde på många sätt och i många sammanhang: vilka ärenden som togs upp och av vem, hur man röstade, hur ledamöterna understödde och bemötte varandras inlägg, vem ledamöterna riktade sig till vid inläggen, hur de valde plats vid sammanträdet, hur de konverserade med varandra informellt, hur pass intimt och öppet de bytte åsikt

med varandra på tu man hand, vilka som duade varandra etc. Om man undantar de arbetare som var mer vana att umgås med tjänstemän var det vanligt att arbetarrepresentanterna satte sig bredvid varandra i små grupper. Allmän titelbortläggning skedde i anslutning till och efter det sista sammanträdet under undersökningsperioden. Dessförinnan var arbetsgivarrepresentanter endast i begränsad utsträckning du med arbetarrepresentanter, medan dessa senare inbördes var du med varandra.

Det fanns en strävan såväl bland arbetarrepresentanterna som bland arbetsgivarrepresentanterna att var för sig upprätthålla en obruten front utåt. Denna solidaritet upprätthölls i viss utsträckning även i procedurfrågor, där det var svårt att se intresseskäl för denna sammanhållning.

Som exempel på denna strävan kan tas diskussionen om arbetsstudierna på verket. Genom enskilda intervjuer kände undersökarna till flera av ledamöternas inställning. Bland annat fanns bland representanterna för det ena lägret skilda åsikter om arbetsstudiernas organisation. När en representant från det motsatta lägret i sitt inlägg uttryckte en åsikt om arbetsstudiernas organisation, var det ingen av meningssympatisörerna från det förstnämnda lägret som tog upp och understödde de framlagda synpunkterna. En medlem uttryckte inställningen: »Vi vill inte stå upp och deklarerera vår personliga mening. Man anser att det skall vara *en* mening från vår sida.»

Detta förhållande sammanhängde nära med den ömsesidiga mistänksamhet som framträdde i mer eller mindre medveten form. Många av ledamöterna uttryckte visserligen positiv inställning till ökad förståelse och ökat samarbete, men samtidigt uttalades mycken oro och många farhågor rörande motpartens avsikter.

Det kan i detta sammanhang vara värt att närmare belysa ledamöternas inställning till nämndarbetet, särskilt med hänsyn till det ömsesidiga förtroendet. I detta sammanhang intervjuades såväl nuvarande som tidigare ledamöter (suppleanter och ordinarie). Bland *arbetsgivarrepresentanternas* inställningar till företagsnämnden kunde tre typer urskiljas.

1. De i nämndarbetet aktivaste arbetsgivarrepresentanterna sade sig vara övervägande positivt inställda till nämnden, ansåg att en del arbetarrepresentanter kom med bra synpunkter, be-

tonade det betydelsefulla i den kontakt man fick genom nämnden, trodde på att samarbetet skall bli bättre med tiden, glädde sig åt att en del arbetare fått en viss förståelse för arbetsgivarproblem och att frågor av gemensamt intresse behandlats till ömsesidig belåtenhet, t. ex. permitteringsproblemet.

2. Några sade sig vara övervägande negativa, tyckte att det hela var ineffektivt, var besvikna över att arbetarna inte visade större förståelse för produktionsproblem och inte kom med flera produktionsfrämjande inlägg.

3. Några var obestämda, hade inte bildat sig någon uppfattning, ville inte uttala sig i bestämd riktning och tyckte att verksamheten i nämnden saknade intresse, därför att den inte var produktionsfrämjande.

I dessa inställningar framträdde på arbetsgivarsidan vissa förväntningar och förhoppningar:

1. att arbetarna skall bidra med förslag och synpunkter i produktionsfrämjande riktning;
2. att arbetarna i sin kritik skall visa en »konstruktiv» inställning till problemen, dvs. se dem även från företagsledningens synpunkt.

Efter ett sammanträde där arbetare lagt kritiska och emotionellt laddade synpunkter på förhållandena vid verket gav flera arbetsgivarrepresentanter vid intervjuer uttryck åt irritation över arbetarnas inlägg, som enligt deras åsikt visade brist på förståelse för verksledningens problem, och de talade om »tarvligheter», »förtäckt agitation» och »sladder». En arbetsgivarrepresentant uttryckte sin inställning så att de fackliga representanterna skall sova bland arbetarnas synpunkter. De som inte medvetet uttalade dessa förväntningar på arbetarna visade sitt ogillande i sitt uppträdande, t. ex. genom att visa sig sårade eller stötta inför sådana inlägg.

Även bland *arbetarrepresentanterna* kunde tre typer av inställningar urskiljas.

1. De i nämndarbetet aktivaste arbetarrepresentanterna hade en övervägande positiv inställning till nämnden. De tyckte visserligen inte att det blivit mycket av arbetet hittills men trodde att det kunde bli i framtiden. De såg det som en utveckling till det bättre om kontakten mellan arbetare och tjänstemän ökades

och ansåg att denna förbättring endast skulle komma till stånd genom att arbeta förtroendeingivande.

2. Några arbetarrepresentanter hade en övervägande negativ inställning till nämnden och ansåg inte att det blivit något av nämndens arbete. De trodde inte att verksledningen önskade något verkligt samarbete och tyckte att det hela verkade kafferep som inte ledde till någonting.

3. Några hade en mer obestämd inställning, därför att de inte hunnit bilda sig en uppfattning och hade svårt att se vad det hela gick ut på.

Även bland de arbetarrepresentanter som hade en övervägande positiv inställning fanns det mycken skepsis och medvetenhet om svårigheterna att få till stånd ett fruktbärande samarbete. För att citera uttalanden:

»Mitt första omdöme om nämndens arbete var: en djävla massa prat, en massa tjatter som på ett kafferep. Nu vet jag inte om det ändå inte fyller en funktion eller skulle kunna fylla en funktion . . . Det är viktigt att medlemmarna bildar egna uppfattningar . . . Det gäller att ge förtroenden för att få förtroenden . . .» — »Det får nog hända en hel del med folks inställning innan det blir bättre.»

Bland arbetarrepresentanterna framträdde meningsskiljaktigheter om vilken taktik arbetarna skulle använda i nämnden. Några ansåg att man kunde uppnå ett förtroendefullt samarbete i företagsnämnden främst genom att uppträda hovsamt och även komma med produktionsfrämjande synpunkter. Andra såg som den riktiga taktiken att utnyttja nämnden som ett påtryckningsorgan för att få igenom egna önskemål, därmed anknyttande till förhandlingstaktiken med dess makt- och påtryckningsmetoder. Eftersom delvis samma personer satt vid nämndbordet och vid förhandlingsbordet låg detta nära till hands.

Samtidigt som de flesta arbetarrepresentanterna hade en övervägande positiv inställning till nämnden och trodde att den kunde bli ett organ för samarbete, ansåg de att det inte fanns någon verklig resonans för denna åsikt bland de representerade arbetarna. Flertalet arbetare ansågs vara likgiltiga för vad som skedde i nämnden, och bland dem som inte hade någon åsikt om nämnden var många negativt inställda.

En av de mera aktiva representanterna sade: »Jag har intryc-

ket att vi har mera positiv inställning än arbetarna.» Flera av arbetarrepresentanterna hänvisade till de tidigare mera fientliga relationer som rått mellan arbetare och företagsledning och den fientliga inställning som fortfarande ofta fanns kvar bland arbetare gentemot bolag och företagsledning i allmänhet och därigenom också mot den egna företags- och verksledningen.

Enligt några av arbetarrepresentanterna var stämningen bland arbetarna inte gynnsam för något samarbete på arbetsplatsen när företagsnämnden tillkom. Då pågick de intensiva striderna mellan kommunister och socialdemokrater. Det ansågs då inte oportunt att informera arbetarna om samarbete med bolags- eller verksledningen. Man undvek därför att tala om nämndsammanträdena vid klubbmötena. Kommunisterna intog en mera negativ hållning gentemot företagsnämnden och det var inte taktiskt lämpligt för de socialdemokratiska representanterna att inta en mera företags- och samarbetsvänlig inställning. Denna stämning hade något förändrats, men särskilt hos de äldre fanns enligt dessa sagesmän ofta en avvisande hållning gentemot nämndens verksamhet.

Den bristande kontakten mellan representerade och representanter var ett återkommande tema i intervjuer med båda dessa parter. Enligt representanterna var det endast sporadiskt som arbetare visade intresse för vad som skedde i nämnden och kom med frågor. De uppgav sig själva inte bedriva någon aktiv vidareinformationsverksamhet till de representerade annat än i den rapport som ibland lämnades vid klubbsammanträdena. Efter två nämndsammanträden undersöktes i vilken utsträckning de representerade kontaktat representanterna för att få reda på vad som skett och i vilken utsträckning representanterna ansträngt sig för att vidareinformera om nämndmötet. Det förekom knappast några sådana personliga kontakter om nämndens verksamhet. Representanterna menade att ingen var intresserad av det som diskuterades och tyckte inte heller att det fanns något påtagligt resultat eller något som direkt rörde arbetarna som man kunde tala om för dem. I arbetarintervjuerna sades ofta att man aldrig hört den och den nämndrepresentanten säga något om vad som skett, trots att man arbetade vid samma bänk eller hade mycket med honom att göra. Arbetarna citerade uttalanden från nämndledamöterna, att det inte

fanns något av värde att upplysa om när det gällde företagsnämndens arbete, och gjorde jämförelser med kafferep. Det var dock en del som åberopade fackliga representanter när det gällde information om nämndens arbete.

*Tjänstemannarepresentanternas* inställning och insats i nämndens verksamhet präglades av deras mellanställning i tvåfrontsuppställningen. De var medvetna om de båda lägren och vaknade sig åt båda hållen. Inläggen hade ofta medlande karaktär. Tjänstemannarepresentanternas insats vid de observerade nämndsammanträdena hade följande karaktär. En representant undvek att yttra sig annat än när det gällde rent informationsgivande. En ledamot yttrade sig ibland i mycket försiktiga ordalag och på ett sådant sätt att han inte kunde anses ta någon parts sida. En tredje representant var mycket aktiv, var positivt inställd till en aktivisering av nämndarbetet och drog sig inte för att uttala sin bestämda mening, som ibland var till arbetarnas och ibland till arbetsgivarpartens fördel.

Tjänstemannarepresentanterna var medvetna om svårigheterna för tjänstemännen att dra upp egna problem i nämnden. En tjänsteman uttryckte saken drastiskt så att tjänstemännen var medvetna om att »arbetarna sitter och slickar sig om munnen för att se om inte det föreslagna går att tillämpa på dem själva», att det var »bättre att ta upp problemen direkt med företagsledningen», att företagsledningens representanter »höll käft» vid nämndmötena och att de såg som sin uppgift att följa verksamhetschefens linje.

Tjänstemannarepresentanterna väntade sig inte mycket av nämnden för tjänstemännens del. De intog en avvaktande hållning. De uttalade dock en positiv inställning till den och såg det betydelsefulla i ett närmande arbetare—tjänstemän—företagsledning.

#### 4. 4. 3. TILLBAKAHÅLLET AV PERSONLIGA REAKTIONER

Det sociala samspelet mellan medlemmarna vid nämndsammanträdet hade vanligen den »opersonliga» och »sakliga» prägel som man eftersträvar i förenings- och organisationssammanhang i överensstämmelse med den formella föreningsteknikens krav. Personligt, emotionellt färgade inlägg förekom sparsamt. Deltagarna strävade vanligen efter att uttala sig i neutrala och för-

siktiga ordalag. I nämnden uttalade sig deltagarna mer positivt och mer försiktigt än de gjorde i personliga intervjuer. En del ledamöter uppvisade *en* inställning utåt, som framträdde i nämnden, och *en annan* av mer privat natur, som kom fram i intervjun.

Diskussionerna gav vanligen inte utrymme åt personligt färgade reaktioner. En vanlig typ av diskussion var följande. Diskussionen inleddes av en arbetarrepresentant som framförde ett väl förberett inlägg av genomgående saklig karaktär, där han bland annat underströk att ärendet var av gemensamt intresse eller utgjorde ett rimligt krav. Från arbetsgivarsidan uttalade man allmänt intresse för den framförda synpunkten, framhävde hur betydelsefullt det var att dessa frågor berördes, antydde att man redan tidigare hade ägnat intresse åt saken och/eller pekade på alla de svårigheter som låg i vägen för att komma fram till den önskade lösningen. Flera inlägg gjordes som stödde den ena eller andra synpunkten. På arbetsgivarsidan var man ytterst försiktig i sina uttalanden, undvek alla känsliga och laddade punkter och gav sig inte gärna in på kontroversiella saker. Från arbetarnas sida ansträngde man sig också att ge sina synpunkter en så neutral form som möjligt.

Några av representanterna uttalade dock vid några tillfällen mera aggressivt färgade synpunkter. En ledamot talade om utsvettning i en diskussion om företagets rationalisering. Vid den inledande diskussionen om arbetsstudierna vid verket nämnde två av arbetarrepresentanterna i relativt fräna ordalag hur irriterade arbetarna var av »tidsstudierna» såsom de bedrevs och uttalade vissa dunkla hot om motåtgärder såframt det inte blev bättre. Vid ett annat tillfälle ifrågasatte en annan arbetarrepresentant företagets ansvar för en dödsolycka som inträffat vid verket. Vid den nyanställda industriläkarens presentation av sin verksamhet hälsades han välkommen av en arbetarrepresentant, men med kommentarerna att det förekommit att verksläkare varit köpta av bolagen och att därför arbetarna haft en viss skeptisk inställning till industriläkare (uttalandet fick en tillspetsning i negativ riktning som talaren inte avsett).

Arbetsgivarrepresentanterna ansträngde sig att dämpa alla direkt aggressivt färgade synpunkter genom att de själva helt undertryckte negativa uttalanden och emotionellt färgade svar. De

ytterligt irriterade reaktioner som framkallades hos arbetsgivarrepresentanterna när de ovannämnda aggressiva synpunkterna framfördes från arbetarnas sida undertrycktes under nämndsammanträdet och kom först fram vid personliga samtal efteråt.

Flera arbetsgivarrepresentanter uttalade den åsikten vid intervjuer, att ledamöterna inte skulle komma med klagomål. Företagsnämnden skulle inte vara en »klagomur», representanterna skulle inte vara ett eko för arbetarnas »kvirr» utan komma med sakligt motiverade förslag med maximal förståelse för företagets problem. Några arbetsgivarrepresentanter uttalade inte direkt sådana krav, men en liknande inställning framträdde i att de visade sig stötta över vissa formuleringar och beklagade sig över att det goda samarbetet skadades av mera negativa uttalanden och i att de uppmuntrade alla positiva uttalanden.

En orsak till vissa arbetsgivarrepresentanters krav på att personliga, mera negativt orienterade synpunkter inte borde få släppas fram i nämnden var dessa befattningshavares utsatta läge i nämnden. Detta förhållande framträdde t. ex. när det gällde avdelningschefer och andra chefer vars avdelningar direkt berörde arbetarna. När kritik fördes fram i nämnden mot dem gjordes detta inför deras egna överordnade och kolleger. Därtill kom att deras funktion såsom arbetsgivarrepresentanter var att stödja verkschefen genom att lämna sakuppgifter. Det var verkschefen som förde verkets talan. För chefer med enbart tjänstemannapersonal under sig framträdde inte samma problem, därför att tjänstemännen inte bedömde det som lämpligt att dra fram kritik mot överordnade i detta forum. Tjänstemännen fann det ändamålsenligare att föra fram synpunkterna via linjen.

Även andra förhållanden bidrog till att ledamöterna höll tillbaka mera personliga synpunkter. Tvåfrontsställningen, som ovan berörts, bidrog till att det utövades sådana uttalade eller underförstådda påtryckningar mot medlemmarna av den egna intressegruppen att mera personliga synpunkter undertrycktes till förmån för mer taktiska aktioner med hänsyn till den egna gruppens intressen. Så t. ex. förekom det vid ett tillfälle att en arbetarrepresentant riktade den personligt färgade anklagelsen mot verksledningen, att den var delvis ansvarig för ett olycksfall. Då fackföreningen automatiskt varit inkopplad på denna fråga och inte funnit något att invända ur säkerhetssynpunkt, kom denna

kritik att delvis gå ut över fackföreningen. De nämndrepresentanter som satt i klubbstyrelsen tog kraftigt avstånd från arbetarrepresentantens inlägg, vilket också meddelades verksledningen. Vid det därpå följande sammanträdet yttrade sig inte arbetarrepresentanten ifråga. Inlägget upptogs inte i protokollet.

Undertryckandet av mera personligt färgade uttalanden sammanhänge med den begränsade tid som stod till förfogande, nämndens storlek och dess heterogena sammansättning. Personliga uttalanden ansågs inte höra till ärenden som skulle diskuteras. Man erkände kravet på att endast saker av största vikt och vederhäftighet kunde föras fram. Även andra faktorer invercade, t. ex. bristande diskussionsvana.

Bland arbetsgivarrepresentanterna uttalade man i allmänhet tillfredsställelse över att mera personligt färgade inlägg, framförallt negativa, uteblev. Bland arbetarna var meningarna mer oklara och delade.

En arbetarrepresentant menade att det vore bättre om medlemmarna bildade sig en personlig uppfattning och kunde föra fram den och inte uppträdde som representanter för en grupp. Samtidigt underströk han att det var nödvändigt att formulera inläggen så sansat som möjligt.

En arbetarrepresentant menade att arbetare inte är tillräckligt skolade för att ta upp diskussioner. »Vi har för lite insikter för att uttala oss...» »Jag vill inte prata i saker och ting som jag inte vet något om...» »Många är kanske skygga för att fråga...» »Jobbarna kanske ofta känner sig underlägsna.»

En arbetarrepresentant klagade på att det hela var så tungrott att det inte blev någon diskussion.

En annan arbetarrepresentant tyckte att »kritiken lindas in i för mycket bomull». »Företagsnämnden i sin helhet står lika långt från det som den *borde* vara, som man gjorde från början, om det nu beror på vår blyghet eller skillnad i bildning. Företagsnämnden har en viss betydelse genom att man kan närma sig varandra och skapa en vi-anda. Det har inte ägt rum ännu. Det är så pass nytt ännu. Det är båda parternas fel. Motparten vill bara visa att det är de som bestämmer. Det vore bättre om de hörde sig för och diskuterade mer än de gör.»

En representant menade att det var »för bundet och slutet». »Mera kamratlighet, ärlighet och uppriktighet önskvärd. Folk öppnar sig för litet, man vågar inte uttala sig. I allmänna frågor borde alla få uttala sig. Vi är gröna och kan inte yttra oss. Företagsnämnden har framför

allt haft den betydelsen att en större del av de anställda har kommit närmare företaget. Den förutsätter ärlighet och redbarhet. Har man en uppfattning skall man vara karl för den. Det är viktigt att ventilera åsikter. Man skall inte vara för känslig. Problemet är hur man skall kunna få en fri atmosfär.»

De arbetarrepresentanter som varit kortare tid i företagsnämnden hade obestämda åsikter om företagsnämnden och diskussionen där.

I dessa och andra uttalanden framträdde hos arbetarrepresentanterna en påtaglig strävan att göra företagsnämnden till ett forum för intimare kontakt mellan arbetarrepresentanter och verksledning respektive tjänstemän. Detta framträdde också i nämndverksamheten. Från arbetarhåll opponerade man sig mot att de som kom med inlägg vid sammanträdena i protokollet rubricerades som arbetarrepresentanter, arbetsgivarrepresentanter respektive tjänstemannarepresentanter, med motiveringen att det inte bidrog till vi-andan på företaget. Man föreslog att namn skulle anges i stället, vilket som nämnts också skedde senare. Från arbetarhåll kritiserades också användandet av titlar, och en representant föreslog ett mera informellt umgänge, vilket ledde till mer allmän titelbortläggning.

#### 4. 5. DE PEDAGOGISKA OCH SPRÅKLIGA SVÅRIGHETERNA

En viktig sida av nämndens funktion är som påpekats den informationsgivande verksamheten, framför allt då den information som går från ledningen till arbetarna och tjänstemännen.

Ett pedagogiskt-språkligt problem uppstår i det sammanhanget. Hur kan denna information förmedlas på det mest begripliga och lättfattliga sättet? Undersökningen sökte inte belysa detta problem mera systematiskt, men i informella observationer och samtal framkom ändå saker som belyser det.

Den information som gavs, i enlighet med avtalets bestämmelser, rörde mycket komplicerade ekonomiska och tekniska förhål-

landen: konjunktursituationen, produktionens planering och anpassning till marknadsförhållanden, nya tekniska förändringar och bolagets resultat och balans.

Arbetsrepresentanterna uttryckte ibland otillfredsställelse med att de inte kände till nog om tekniska och ekonomiska förhållanden för att förstå allt det som framfördes. Det gällde särskilt bolagets finanser. Man ansåg sig t. ex. inte kunna bedöma vinstberäkningarna i årsredogörelsen. Detta att representanterna själva inte alltid begrep de tekniskt-ekonomiska sammanhangen försvårade deras vidareinformerande, och även i de fall då de själva begrep sammanhangen hade de svårt att vidareinformera på ett begripligt och lättfattligt sätt. Arbetsrepresentanternas önskemål att få arbetsgivarrepresentanter att hjälpa till att ge information vid avdelningsträffar, klubb- och gruppmöten berodde delvis på detta.

Att döma av undersökarnas egna observationer vid sammanträdena ansträngde sig arbetsgivarrepresentanterna att ge information i en lättfattlig form. Ibland var framställningen dock svårbegriplig enligt de närvarandes bedömning. Detta sammanhänge med följande förhållanden.

1. Arbetsgivarrepresentanterna hade en teknisk utbildning och bakgrund. Vissa begrepp, symboler och illustrationssätt var för dem så självklara, att de hade svårt att sätta sig in i att andra med en helt annan utbildning kunde ha svårt att begripa detta framställningssätt. Det gällde t. ex. vissa ekonomiska och tekniska begrepp och vissa matematiskt-grafiska sätt att illustrera sammanhang, t. ex. kurvor och sifferserier.

2. Arbetsgivarrepresentanterna hade en ingående kännedom om företagets förhållanden sedda från hierarkins topp, t. ex. om organisation, tekniska betingelser, ordersystem och redovisningssystem. Arbetsrepresentanterna hade ofta inte någon sammanhängande uppfattning om dessa förhållanden och hade därför från början svårt att hänga med i resonemangen. Arbetsgivarrepresentanterna hade inte alltid klart för sig hur begränsade arbetsrepresentanternas insikter från början var och att det skulle behövas bättre förklaring av företagets struktur och funktion för att dessa skulle kunna förstå all information som gavs. Mycket av det som meddelades i företagsnämnden krävde således för att bli begripligt en ingående *förhandskännedom* (ini-

tialkännedom) om företaget, dess struktur och funktion, vilken inte alltid fanns hos arbetarrepresentanterna.

3. Arbetsgivarrepresentanterna var alltför upptagna för att »hinna» tänka igenom hur svåra och komplicerade många förhållanden kunde te sig och vilka de pedagogiskt lämpligaste metoderna skulle vara för att förmedla den berörda informationen till arbetarna.

4. Avvägningen i detalj av vad som verkligen intresserade representanterna och dem som de representerade erbjöd svårigheter. Några representanter ansåg att en del statistik skulle kunna kortas ned till förmån för mer klarläggande kommentarer. Arbetarna klagade på att siffror inte var så intressanta eller begripliga. Muntliga kommentarer om deras innebörd och hur de skulle tolkas föredrogs av en del.

5. Det föreföll också som om vissa ledamöters ovana vid att uppträda inför ett auditorium och svårighet att uttrycka sig liksom också skillnader i olika gruppers sätt att uttrycka sina åsikter och framlägga förslag ibland gav upphov till missförstånd. Det gavs några exempel på att representanters inlägg uppfattades av arbetsgivarrepresentanterna på ett sätt som inte representanterna avsett, beroende på skillnader i sättet att frambara kritik, sättet att formulera kritik och på vissa oavsiktliga tillspetsningar.

6. När sedan informationen fördes vidare framträdde svårigheter för representanterna att få de representerade att förstå informationen. En del representanter var ovissa om hur de skulle vidareinformera. En del läste upp protokollen ordagrant vid sammanträdena. Eftersom de representerade ännu mindre kände till förhållandena, blev deras möjligheter att förstå framställningen små. En del representanter hade svårt att välja ut bland den givna informationen vad som var viktigast att föra vidare. Från de representerades sida kom ofta syrliga kommentarer till »upprabblandet» av företagsnämndsprotokoll vid klubbssammanträdena. Att döma av vissa kommentarer lyssnade man inte på sådana framställningar med något större intresse, därför att man inte hade tillräckligt med förhandskännedom för att begripa sammanhangen. Därtill bidrog att framställningen ofta var opersonlig och föga intresseväckande och att mycket av det som sades inte berörde den anställde direkt eller inte intresserade honom.

## 4. 6. ARBETARNA OCH FÖRETAGSNÄMNDEN

## 4. 6. 1. ARBETARNAS ALLMÄNNA INSTÄLLNING

Arbetarnas inställning till företagsnämnden karakteriserades av *stor ovisshet*. De ansåg sig ofta inte veta tillräckligt om dess organisation och verksamhet för att uttala sig om den. I intervjuerna, enkäten och de informella samtalen eller diskussionerna återkom ständigt denna ovisshet. Den framträdde i många slags variationer.

1. De flesta kände inte till förhållandena och var starkt medvetna om denna okunnighet. Detta gällde både vad företagsnämnden avsåg att fylla för funktion, vilka som satt med i nämnden och vad den gjorde.

2. De flesta uppgav sig inte få tillfredsställande upplysning om företagsnämndens uppgift och verksamhet.

3. Många sade sig känna till alltför litet om den för att uttala sig.

4. Många talade om den som något avlägset, ett »dom», där representanterna på sin höjd var namn.

5. Många arbetare tillskrev företagsnämnden resultat och uppgifter som visade att de inte alls var informerade om dess uppgift eller verksamhet.

Både i enkät och intervjuundersökning tillfrågades de anställda om de kände till något problem som diskuterats på företagsnämnden detta eller föregående år. Endast 11 % kände till något problem.\* De frågor man kände till var sådana som kanske framförallt arbetarrepresentanterna framhävt som viktiga att få lösta, såsom läkarvård, utbildning, tandvård och ledig 50-årsdag. Somliga uppgav punkter som brukade ingå i den stående delen, såsom företagsledningens information om ordertillgång eller produktionsresultat.

Arbetarna ombads i intervjuundersökningen uppge de arbetarrepresentanter i företagsnämnden de kände till namnet på. 53 % kände inte till någon, 29 % kände till en, 10 % kände till två och 8 % kände till tre eller flera. En hel del uppgav felaktiga

\* Procenttalet var detsamma i både enkät- och intervjumaterialet. Till några ställdes en närbesläktad fråga, som mera avsåg att belysa de anställdas insikt om företagsnämndens uppgift: »Känner Ni till några av de ärenden man brukar ta upp på företagsnämnden?» Svarsfördelningen var här ungefär densamma.

namn, t. ex. på sådana som tidigare varit med och på andra fackliga representanter från avdelningen, eller förväxlade nämnden med klubbstyrelsen. Det var en påtaglig tendens att oftare nämna representanter från egen avdelning än från annan.

Arbetarnas viktigaste *informationskällor*, som de själva uppfattade dem, var enligt intervju- och enkätundersökningarna egna fackliga representanter (genom direkt personlig kontakt eller vid medlemsmöte), personaltidningen och anslag. Omkring en tredjedel av arbetarna uppgav sig inte få information eller få den via kamrater eller djungeltelegraf.

De fackliga mötena spelade en begränsad roll när det gällde vidareinformationen från nämnden. Endast en liten del av de anställda gick regelbundet på klubbmötena. Vid klubbmötena hade de senare åren regelbundet givits en rapport från nämnden, vanligen i form av ett sammandrag (på grund av nämndprotokollets längd). Utformningen och framförandet av denna redogörelse kom att växla alltefter vem som föredrog. Under undersökningsperioden gavs exempel på pedagogiskt väl upplagda redogörelser. Vid gruppmötena förekom endast sporadiskt rapporter från nämnden.

Någon egentlig diskussion kring dessa rapporter ägde vanligtvis inte rum vid mötena. För dem som inte tidigare tagit del av ärendena blev framställningen svårbegriplig. Den information som förmedlades av nämnden och de farhågor som diskuterades i nämnden hade en alltför abstrakt karaktär för många arbetare. De pedagogiska problemen förbundna med denna vidareinformation har tidigare diskuterats (se s. 117 ff).

Klubbmötena var koncentrerade kring egentliga föreningsangelägenheter och egentligt fackliga frågor, dvs. löne- och anställningsproblem. Som mötena var upplagda föreföll de endast i ringa utsträckning tjäna som forum för mera allmän information om förhållanden på verket. Gruppmötena hade en något annan karaktär. Dessa möten var mindre betungade av föreningsangelägenheter, och här kom naturligen mera allmänna upplysningar om förhållandena på avdelningen att ges, t. ex. upplysningar som givits av avdelningschefen rörande orderläggning, planering, omläggning etc., antingen vid kontaktkommittésammanträden eller vid mera personliga kontakter mellan avdelningsledning och gruppstyrelse.

Att många arbetare *inte kände till eller hade kontakt med nämndens verksamhet* framträdde i svaren på frågan: »*Finns det några problem som Ni tycker att man borde ta upp i företagsnämnden?*» 31 % svarade ja, 24 % nej, medan 45 % inte hade någon bestämd åsikt. Bland de senare dominerar svar av typen:

»Jag vet inte alls vad dom sysslar med.» — »För att svara på frågan måste jag först veta vad dom behandlar där.» — »Har inte tänkt så mycket på saken.» — »Det har jag inte satt mig in i.»

Av dem som svarade jakande kunde en del inte ange närmare vad det skulle vara för problem, och en del gav svar som visade att man inte visste vilka ärenden som där behandlades (löner, pension etc.). Bland dem som svarade nekande framträdde också stor osäkerhet.

Samma tendenser framträdde i svaren på frågan, om de ville ha reda på mer om vad som skedde i företagsnämnden. Flertalet svar, både bland dem som sagt ja, bland dem som sagt nej och bland dem som inte haft någon åsikt, antydde osäkerhet och liten kännedom, t. ex.:

»Skulle vilja veta hur den arbetar.» »Jag skulle vilja veta vad dom sysslar med.» »Vad rör det sig om?» »Jag vet inte vad företagsnämnden är.» »Vad har dom för sig på sammanträdena?» »Jag skulle vilja ha reda på allt, för jag vet ingenting.» »Vad har den för uppgift?» »Vad har dom gjort och vad tar dom upp till behandling?» »Om det är något intressant, kunde det vara roligt att få reda på mera.» »De kanske meddelar allt som behandlas.» »Förmodar att man kan få reda på vad som sker, annars är det väl fel på representanten.» »Tja, man torde väl få reda på, om man tar reda på.»

I intervjuerna och enkäten uttalade flertalet arbetare åtminstone något *intresse* för att få reda på mer om nämnden och dess verksamhet, men det var svårt att fastställa hur starkt detta intresse var och vilka anspråk som fanns. Det fanns dock en minoritet arbetare som hade konkreta önskemål och starkt intresse för sådan information. Tidigare har redovisats dels nämndrepresentanternas uppfattning, att flertalet arbetares intresse för saken var ringa, dels hur flertalet arbetare visade likgiltighet för den information om förhållandena på företaget i sin helhet som just förmedlades genom nämnden. Det har också visats att det var få

arbetare som gick regelbundet på klubbens sammanträden, där rapporter från nämndens verksamhet lämnades. Uttalandena i intervjuer, i enkäten och vid diskussioner tydde på att intresset för nämndens verksamhet var ringa jämfört med intresset för andra frågor och förhållanden på verket, t. ex. planeringen på den egna avdelningen, förtjänstfrågor och arbetsstudier. Den allmänna osäkerheten och okunnigheten om nämnden och dess verksamhet bidrog till att någon klar anspråksnivå ifråga om information från nämnden inte fanns utvecklad bland flertalet. Ett visst mått på intresse för nämndens verksamhet erhöles då ett offentligt nämndsammanträde hölls, till vilket samtliga anställda inbjudits som åhörare. Affischer anslogs och det informerades om detta sammanträde vid de fackliga mötena. Av omkring 1 700 anställda kom ett 70-tal.

Obestämdheten återkom vid svaren på de frågor genom vilka undersökningen sökte belysa *arbetarnas inställning till företagsnämnden*.

Både i intervjuundersökningen och i enkätundersökningen ställdes frågan: »Anser Ni att företagsnämnden bidragit till att förbättra förhållandena för de anställda här vid S-verket?» I båda undersökningarna var det endast en liten minoritet (11 respektive 12 %) som uttryckligen sade att den inte bidragit till några förbättringar. Det var fler i intervjuundersökningen (45 %) som ansåg att nämnden bidragit till förbättringar än i enkätundersökningen (28 %). Resten, dvs. en betydande del, var obestämda eller hade inte någon åsikt i frågan. Det var således fler som var obestämda i enkätsituationen än i intervjusituationen. Kanske kände sig uppgiftsgivarna mer uppfordrade i intervjusituationen att uppge positiv värdering av nämnden och mindre benägna att uppge sig inte ha någon åsikt. Frågan var som framgår ovan något ledande formulerad. En presentation av några svarstyper belyser närmare de inställningar som rådde.

Bland dem som ansåg att företagsnämnden bidragit till förbättring av förhållandena förekom följande typer av kommentarer.

1. De som inte kunde ange exakt vari förbättringen bestod men allmänt ansåg att den hade haft gynnsamt inflytande:

»Kan inte säga på vilket sätt.» »Försökt ordna till det bästa.» »Kan inte säga så noga.» »Jag känner så litet till den.» »Kan inte precisera.»

2. De som pekade på att ökad kontakt, samhörighet och ett forum för diskussion skapats där man gemensamt kunde ta upp frågor:

»Större kontakt arbetare — tjänstemän.» »Smidigare umgängeston.» »Samhörighet har skapats.» »Alla parter kommer till tals.» »Dom har samsats mera.» »För fram synpunkter till högsta ledningen.» »Varje arbetare får fritt dra fram synpunkter och förbättringar.»

3. De som hänvisade till särskilda förbättringar:

»Dom skaffar mer och nya maskiner.» »Har förbättrat säkerhetsförhållandena.» »Ordnat fritidsområde och företags dag.» »Genomdrivit 25 % av lönen vid militärtjänst.» »Bättre arbetslokaler: ljusare lokaler och bättre ventilation.» »Förbättrad pension.» »Idélådan har tillkommit.» »Dom grejar mycket för fritiden.» »Dom har satt igång med en städningskampanj.»

Bland de obestämnda förekom följande kategorier.

1. Flertalet som pekade på att företagsnämnden hållit på så kort tid ännu och att det därför inte kunnat bli så stora resultat:

»Inte gjort så mycket än, inte hållit på så länge.» »Den är så ny så det vet man så litet om.» »Dom är inte varma i rocken än.»

2. De som var skeptiska eller ovissa men uppskattade den goda viljan bakom det hela:

»Dom försöker i alla fall.» »Dom gör nog vad dom kan.» »Antar de gör vad de kan.»

3. De som var helt ovissa:

»Ja, det har dom väl, om dom får fram sina synpunkter.»

De som inte ansåg att någon förbättring skett hade kommentarer av typen:

»Knappast troligt; företagsnämnden får för litet information.» »Inte tillräckligt att säga till om.» »Dom kommer inte dit dom ämnat vid t. ex. ekonomisk information.» »Inte kan jag märka någon skillnad.»

I intervjuundersökningen ställdes en liknande fråga som mera direkt berörde eventuella resultat av nämndens verksamhet: »*Tycker Ni att det blivit resultat av det man diskuterar i företagsnämnden?*» Även här var det endast en liten minoritet som

svarade nekande (12 %), men det var också en minoritet som direkt uttalade sig positivt (21 %), färre än vid föregående fråga. Flertalet var antingen obestämda (15 %) eller hade ingen åsikt alls (52 %). Det var således fler som var ovissa än som uttalade en positiv värdering. Detta framträder än tydligare vid en närmare granskning av svaren. En del av dem som ansett att det blivit resultat hade inte kunnat specificera vad för slags resultat, och en del hänvisade till att även om det inte blivit hittills, så kunde det bli i framtiden. Bland dem som uppgav sig vara obestämda eller inte hade någon åsikt framträdde olika meningar; de flesta kom med osäkra uttalanden eller medgav att de inte visste något om saken. Men även bland dem hänvisade en del till att det ännu inte blivit något resultat men att det kunde bli i framtiden. Somliga menade att det blivit resultat i vissa hänseenden, i andra inte, och en del ansåg att resultaten varit alltför begränsade («ingen möjlighet att ta upp arbetarnas stora problem»).

Det stora flertalet arbetare föreföll således vara tveksamma i sin inställning till vad nämnden på S-verket åstadkommit. Det framträdde dock i svaren en positiv inställning till den strävan som tog sig uttryck i nämndarbetet och till den kontakt som där ägde rum mellan arbetare och företagsledning, och många uttalanden gick i riktningen att man hållit på så kort tid och att det kunde bli bättre i framtiden.

Svaren på frågan i intervjuundersökningen: »*Tror Ni att företagsnämnden kan föra någon nytta med sig för de anställda?*» visar att flertalet knyter åtminstone några positiva förhoppningar till nämndens framtida verksamhet och i varje fall inte tror att den kan bli till skada. 81 % ansåg att nämnden kunde föra någon nytta med sig, 2 % var av motsatt åsikt, 6 % var tveksamma, och 11 % hade inte någon bestämd åsikt. Det var således påtagligt färre som var tveksamma i denna fråga, och det var endast några få som intog en helt avvisande hållning.

Bland den övervägande majoriteten som trodde att nämnden kunde föra någon nytta med sig för de anställda framträdde skiftande synpunkter.

1. Den största gruppen såg dess möjliga nytta i ökat samarbete och ökad kontakt.

»Det måste vara bra med ett försök till samarbete.» — »Rätt ledd, kommer man närmare företaget, får bättre kontakt och förståelse.» — »Skapar mer samhörighet mellan parterna.» — »Utjämnar motsättningarna.» — »Här finns ju en kontakt att bygga.» — »Dom kommer till tals med varandra.» »Kontakt tjänstemän — arbetare.» »Lära känna varandra.» — »Det är väl meningen att den skall överbrygga mistroendet.» »Bra att man får prata fritt om problemen.» »Som ett samarbetsorgan för smidigare kontakt mellan företagsledning och personal.»

2. En del av dem som svarat ja framhävde särskilt den ökade möjligheten för arbetarna att få över synpunkter till företagsledningen.

»Man har ett forum att vända sig till med frågor, som den enskilde inte kan ta upp.» »Dom för sina önskemål direkt till ledningen.» — »Genom att man kan få tala direkt med ledningen.» »Synpunkter kommer till den högre ledningens kännedom, vilket annars inte händer så lätt.»

3. Somliga av dem som svarat ja framhävde särskilda förhållanden.

»Mer ordning och reda.» »Bättre information.» »Förbättringar på arbetsplatsen.» »Synpunkter på pension.» »Nämnden blir informerad om orderstocken och tillverkningen.» »Genom att föra fram krav på lönehöjning.»

4. En del arbetare av dem som svarat ja menade att den eventuella nyttan berodde av ledningens goda vilja och nämndens inflytande.

»Beroende på hur långt ledningen går.» »Om ledningen gör som arbetarna önskar.» »Om dom verkligen får det inflytande som är meningen.» »Om det går att få fram resultat.» »Om den sköts på rätt sätt, genom att de kan besluta gemensamt.» »Om dom kommer därefter att dom tors tala fritt.»

5. En del av arbetarna som svarat ja var mycket tveksamma och ovissa och deras uttalanden tydde på en allmän, vag förhoppning.

»Kan inte säga så noga vad nyttan kan bli.» »Mycket kan göras men jag vet inte vad.» »Svårt att yttra sig om.» »Den borde kunna få någon nytta om dom verkligen försökte.» »När den kommer igång, kan

det bli nytta.» »Den måste bli myndig.» »Det skall vi väl hoppas, fast det har vi inte sett.» »Det är ju meningen med det hela.»

Flertalet arbetare trodde att företagsnämnden kunde bli till nytta även för företagsledningen. Det framgick av svaren på frågan: »*Tror Ni att företagsnämnden kan föra nytta med sig för företagsledningen?*» i intervjuundersökningen. 75 % svarade ja och 5 % nej, medan resten var ovissa. Av dem som svarade ja hänvisade en del till den ömsesidiga nyttan av samarbete och samförstånd på arbetsplatsen och en del till betydelsen av att ledningen får reda på arbetarnas synpunkter och förslag, medan en del var mera obestämda och ovissa.

Den bild man får av arbetarnas inställning till företagsnämnden på grundval av intervju- och enkätmaterialen stämmer i det stora hela med den bild som framgår av diskussionerna med arbetare i grupper (om uppläggningsen av dessa se kapitel 6). I några avseenden framträdde dock skillnader.

I gruppdiskussionerna, liksom också vid mera informella intervjuer, där arbetarna gavs större frihet att dra fram de synpunkter de behagade, inte direkt anknyttande till några frågor, förknippades inställningen till företagsnämnden med en allmänt misstänksam inställning gentemot arbetsgivare och bolag i allmänhet.\* En återkommande synpunkt var att företagsnämnden väl inte kunde bli till stor nytta för arbetarna, eftersom ju ändå inte ett bolag kunde ge någon verklig insyn i sina finanser, eftersom de »ekonomiska» problem som var de viktigaste, dvs. löneproblemen, inte kunde behandlas på företagsnämnden och eftersom det ändå var företagsledningen och bolaget som bestämde. En del trodde att företagsledningen använde sig av företagsnämnden så länge den gagnade dess intressen och sedan var beredd att göra sig av med den. För att citera:

»Företagsnämnden kom till då vi satt i 'samma båt'. Då var det ont om arbetskraft efter kriget. När det blir gott om arbetskraft hör man nog inte talas så mycket om företagsnämnd och trivsel.» —» För min del har jag inte någon tro på företagsnämnden. Vi arbetare har inte kommit så långt att vi kan sätta oss in i hur det ligger till, t. ex. vad gäller bolagets finanser. Ekonomien är det allt överskuggande problemet

---

\* Jämför s. 71 ff.

och det får inte behandlas där. Har sett att dom börjar tvivla på nämnden i tidningarna.»

I gruppdiskussionerna och de informella intervjuerna framträdde hos en minoritet en direkt irritation mot nämnden som delvis gällde egna representanter i nämnden. De retade sig på att man sammanträdde, drack kaffe och inget gjorde. De ifrågasatte om verkligen arbetarnas intressen tillvaratogs genom att representanterna satt med där. För att citera:

»Dom sitter och dricker kaffe. Dom gör resor. Men vad blir det av det.» — »N. N. var med i nämnden. Han sa aldrig ett ord om det. Tror inte det blir så stora resultat. N. N. jämförde med en annan kommitté som inte lett till något. Han talade om kafferep. En gest utåt för att visa den goda viljan.»

#### 4. 6. 2. ÅSIKTSSAMBAND OCH SKILLNADER MELLAN ARBETARGRUPPER

Enkät- och intervjumaterialen gav möjligheter till vissa intressanta analyser av inställningarna till företagsnämnden. Bland annat kunde arbetarnas svar på de ovan presenterade frågorna rörande nämndens verksamhet inbördes jämföras för att ge en uppfattning om hur de som svarat på ett sätt på en fråga svarat på de andra frågorna. Det gick också att jämföra hur olika kategorier arbetare svarat på dessa frågor.

Det kan först konstateras att det var en påtaglig *konsekvens i hur arbetarna besvarade frågorna*. Det var samma personer som tenderade att återkomma med obestämda eller »ingen åsikt» som svar på de olika frågorna. Det fanns en påtaglig tendens att uttala en genomgående positiv respektive en genomgående negativ inställning vid frågorna om företagsnämnden bidragit till att förbättra förhållandena för de anställda, om det blivit något resultat av det man diskuterat i företagsnämnden och om företagsnämnden kunde bli till någon nytta för de anställda. Av dem som ansåg att det blivit resultat av det man diskuterat i företagsnämnden ansåg nästan samtliga att företagsnämnden bidragit till att förbättra förhållandena på företaget och att den kunde bli till någon nytta för de anställda i framtiden.

Några frågeställningar som dessa analyser kan belysa presenteras här.

*Är de som känner till något om företagsnämnden mera intresserade av information om företagsnämnden än de som inte känner till något?* Om man antar att tillfredsställelsen är en funktion av både anspråksnivå och tillgångsnivå, är det svårt att förutspå hur detta sammanhang skall te sig. Bland annat är väl detta samband beroende av om arbetarna tillmäter de behandlade problemen något intresse.

Det framträdde ingen sådan signifikant tendens i materialet att de som kände till något om företagsnämnden oftare var intresserade av information om företagsnämnden. Man kan sannolikt anta att även de som kände till någon av nämndens medlemmar eller något problem som behandlats av nämnden ändå inte fått veta mer om verksamheten än att det på sin höjd givit en mersmak av ämnet.

*Är de som känner till något om företagsnämnden mer positivt inställda till dess verksamhet?* Förutsatt att nämnden har någon positiv inverkan skulle man här ha anledning att vänta sig att de som bättre känner till nämndens verksamhet oftare skulle ha en mera bestämd åsikt om nämndens verksamhet eller ha en mera positiv inställning till den.

I intervjumaterialet framträdde inget påtagligt samband mellan å ena sidan om man kände till eller inte kände till nämndens arbetarrepresentanter respektive några problem som behandlats där och å andra sidan de ovannämnda inställningarna till företagsnämndens verksamhet. Den större kännedom som ovannämnda mått angav var kanske alltför obetydlig för att de som ägde denna skulle uttala sig med större säkerhet om företagsnämndens verksamhet eller påverkas i inställningen till den.

*Är de som får information om företagsnämnden på de avsedda kommunikationsvägarna annorlunda inställda än de som inte får den eller får den ryktesvägen?* Förutsatt att nämnden har någon positiv inverkan skulle man här ha anledning att vänta att de som får information på »ordinarie» vägar oftare har en bestämd åsikt om nämnden och oftare har en positiv inställning till den. Sambanden framgår av efterföljande uppställning.

Det framträder en påtaglig tendens att de som uppgav sig ej få information på »ordinarie» väg dels oftare var osäkra på vad de skulle tro, dels var mer obenägna att uttrycka något positivt om nämndens hittillsvarande verksamhet.

Uppgivna vägar för information om företagsnämndens verksamhet

ingen uppl.; genom kamr., rykten o. dyl.	genom fackl. repr. el. möten	genom anslag, protokoll el. pers.-tidn.
--	------------------------------------	---

*Resultat av företagsnämndens diskussioner*

Blir resultat .....	7	29	29
Blir inga resultat .....	15	18	3
Obestämd .....	78	53	68
Summa	100	100	100

*Företagsnämndens bidrag till förbättringar för de anställda*

Har bidragit .....	27	44	66
Har ej bidragit .....	15	12	8
Obestämd .....	58	44	26
Summa	100	100	100

Är de som är mer positivt inställda till företagsnämnden mer intresserade av att få information om företagsnämnden än de som är obestämda eller mer negativa? Det var ungefär samma andel som ville ha mer information om företagsnämnden bland dem som hade en positiv som bland dem som hade en negativ respektive obestämd inställning till denna.

Har de fackliga representanterna en mer positiv inställning till företagsnämnden än de representerade? Med hänsyn till flera förhållanden skulle man här ha anledning att vänta sig att de fackligt aktiva skulle ha en mer positiv inställning till företagsnämnden.

Eftersom företagsnämnden är ett system som införts genom centralt fackliga initiativ, skulle man vänta sig att de fackliga representanterna vore mer benägna att stödja nämnden än de representerade.

De fackliga representanterna kom i närmare kontakt med vad som skedde i nämnden och var således mer informerade om dess verksamhet. Om vi använder oss av de ovannämnda måtten på nämndens verksamhet, nämligen i vilken utsträckning man kände till problem som behandlats där, framträdde följande tendenser. Bland klubbstyrelseledamöterna var det 100 %, bland gruppstyrelseledamöterna 56 %, bland skyddsombuden 28 % och bland de representerade 8 % som kände till problem som behandlats av nämnden. Förutsatt att nämnden haft någon po-

sitiv inverkan, skulle man här vänta sig att de fackliga representanterna, som var mer initierade, var mer positivt inställda.

Det fanns också anledning anta att de som själva satt med i nämnden hade en mer positiv inställning till dess verksamhet än de som inte gjorde det, förutsatt att nämnden hade haft något positivt inflytande. De som satt där kunde väntas få en känsla av samhörighet med de övriga ledamöterna, själva känna en viss tillfredsställelse med den kontakt de fick med överordnade och fatta det som sin uppgift att försvara verksamheten utåt gentemot de representerade. Därtill kom att ledamöterna ofta valdes bland dem som hade en mer positiv inställning till nämndens verksamhet. Då flertalet klubbstyrelsemedlemmar satt med i nämnden och de fackliga representanter som inte satt med utsettes för direkt påverkan från dem som gjorde det, hade man anledning att anta att de borde vara mest positiva.

De fackliga representanterna var påtagligt oftare positivt inställda till företagsnämndens verksamhet än de representerade. De som ansåg att företagsnämnden bidragit till att förbättra förhållandena för de anställda utgjorde 86 % bland klubbstyrelsemedlemmarna, 59 % bland gruppstyrelsemedlemmarna, 41 % bland skyddsombuden och 25 % bland de representerade.

*Hur ställer sig kvinnorna till nämndens verksamhet jämfört med männen?* Om det kan antas att kvinnorna är fackligt mer passiva än männen, skulle vi i likhet med vad som skisserades i föregående jämförelse vänta oss att de har mindre kännedom om förhållandena och att de mer sällan har en positiv inställning till nämnden.

Det var jämförelsevis (signifikant) fler kvinnor än män som inte kände till vad det var för problem som behandlats av företagsnämnden, och det var jämförelsevis färre kvinnor än män som trodde att nämnden bidragit till att förbättra förhållandena för de anställda. Denna senare tendens var påtaglig även exklusive gruppen bestämda; 34 % bland kvinnorna mot 60 % bland männen trodde på nämnden.

*Vilken inverkan har åldern och antalet år som anställd vid företaget?* Här är det svårt att förutskicka vad för slags samband man kan vänta sig. Kanske skulle man tänka sig att de äldre och de som varit längst anställda på företaget skulle känna mer samhörighet med facklig organisation och företag och ha en

mer positiv inställning till samarbetssträvanden. Å andra sidan kan man invända att de äldre upplevt en tid då förhållandet anställda—företagsledning varit mera kärvt och därför har en mer misstänksam inställning till samarbete.

Det framträdde en tendens att de allra yngsta (under 20 år) och de äldsta (över 50 år) relativt oftare än andra ansåg att företagsnämnden bidragit till att förbättra förhållandena för de anställda. De som endast varit anställda några år hade också jämförelsevis oftare denna åsikt. Tendenserna var dock inte signifikanta. Tendensen att de allra äldsta och de allra yngsta var mest tillfredsställda återkom vid svaren på flera tillfredsställelsefrågor och var kanske mer att se som symptom på dessa gruppers speciella sätt att ställa anspråk på förhållandena på arbetsplatsen i allmänhet (jfr s. 77).

Att döma av dessa samband skulle arbetarnas inställning till företagsnämnden nära hänga samman med hur de informerades om dess verksamhet. De som fick information via ordinarie vägar, och särskilt då de fackligt aktiva, hade oftare än andra en deciderad åsikt om nämnden och var oftare positivt inställda. Detta stämmer med ett resultat som vi redovisar i avsnittet om avdelningarnas kontaktkommittéer (se s. 146 f), nämligen att arbetarna på avdelningarna med det mest utvecklade samarbetet mellan ledning och anställda var de som oftast fått information om nämndens verksamhet via »ordinarievägen» och de som oftast hade en positiv inställning till nämndens verksamhet.

#### 4. 7. TJÄNSTEMÄNNEN OCH FÖRETAGS- NÄMNDEN

##### 4. 7. 1. JÄMFÖRELSE MELLAN OLIKA KATEGORIER AV TJÄNSTEMÄN

Kontakten med och kännedomen om vad som försiggick i företagsnämnden växlade kraftigt mellan olika kategorier tjänstemän. Det relativa antal som uppgav sig *inte* få någon upplysning om företagsnämndens verksamhet eller endast få den ryktesvägen var bland nedanstående kategorier tjänstemän följande.

Högre ingenjörer (avdelningschefer och likställda) .....	22 %
Övriga ingenjörer på verkstadsavdelningar .....	37 %
Kontorspersonal i chefsställning .....	38 %
Teknisk personal på laboratorier, konstruktions- och arbetsstudieavdelningar	85 %
Arbetsledare .....	50 %
Planerare och tidskrivare .....	50 %
Övrig manlig kontorspersonal .....	72 %
Övrig kvinnlig kontorspersonal .....	90 %

Det var huvudsakligen tjänstemän i chefsställning som i någon utsträckning uppgav överordnade som informationskälla (personligen eller i konferens). Skriftliga kommunikationsvägar förekom huvudsakligen bland ingenjörer i lägre ställning. Knappt någon nämnde fackliga representanter eller fackliga möten.

Det relativa antal som inte kände till något eller några problem som behandlats i företagsnämnden växlade på likartat sätt mellan de olika yrkesgrupperna.

Högre ingenjörer .....	17 %
Övriga ingenjörer på verkstadsavdelningar .....	47 %
Kontorspersonal i chefsställning .....	42 %
Teknisk personal på laboratorier, konstruktions- och arbetsstudieavdelningar	70 %
Arbetsledare .....	64 %
Planerare och tidskrivare .....	73 %
Övrig manlig kontorspersonal .....	84 %
Kvinnlig kontorspersonal .....	87 %

Svaren visar att, om man undantar ingenjörer och kontorspersonal i chefsställning, det stora flertalet inte fick information om och i stor utsträckning saknade kännedom om nämndens verksamhet. Dessa förhållanden bekräftades av intervjuerna med tjänstemännen.

Den bristande kännedomen om och kontakten med nämnden satte sin prägel på tjänstemännens inställning till nämnden. I enkätundersökningen ställdes liknande frågor till dem som till arbetarna, t. ex.: »*Tror Ni att det blivit resultat av det man diskuterat på företagsnämnden i S-verket?*» och »*Tycker Ni att tjänstemännen haft någon nytta av företagsnämnden vid S-verket?*» På den förra frågan hade 83 % av tjänstemännen och på den senare 69 % ingen bestämd åsikt. Andelen utan bestämd åsikt växlade dock kraftigt mellan de olika yrkesgrupperna. Bland teknisk personal och kontorspersonal i chefsställning var det färre som var obestämda, och bland de övriga, framförallt bland kvinnlig kontorspersonal, var det påtagligt fler (nästan samtliga).

Ovissheten i tjänstemännens inställning till företagsnämnden framträdde i svaren på frågan om man var nöjd eller missnöjd med upplysningen om nämndens verksamhet. 28 % av tjänstemännen hade inte någon bestämd åsikt. Bland kvinnlig kontorspersonal utgjorde den obestämda delen omkring hälften och bland planerare och tidskrivare omkring en tredjedel. Många visste inte om det gick att få tillfredsställande upplysning och/eller om denna upplysning hade något intresse för dem. Obestämdheten var för stor för att man skulle ha något anspråk på upplysning.

Det förhållandet att obestämdheten och frånvaron av anspråk var vanligare bland tjänstemän i icke arbetsledande ställning bidrog till att det relativa antal som uttryckte otillfredsställelse med upplysningen om nämndens verksamhet inte växlade så mycket mellan yrkesklasserna och därmed inte heller växlade med den yttre tillgången på information som ovan skisserats. I de yrkesgrupper där jämförelsevis fler uppgav sig inte få upplysning om nämndens verksamhet var det också relativt fler som inte kände till något om nämnden och/eller inte hade något anspråk på att få information. Det relativa antal som sade sig ej vara fullt nöjda eller missnöjda med informationen om företagsnämndens verksamhet var följande:

Högre ingenjörer .....	40 %
Övriga ingenjörer på verkstadsavdelningar .....	37 %
Kontorspersonal i chefsställning .....	39 %
Teknisk personal på laboratorier, konstruktions- och arbetsstudieavdelningar	49 %
Arbetsledare .....	40 %
Planerare och tidskrivare .....	30 %
Övrig manlig kontorspersonal .....	40 %
Kvinnlig kontorspersonal .....	27 %

Detta förhållande att obestämdheten i inställningen till företagsnämnden var så mycket större bland tjänstemännen i icke arbetsledande ställning, framförallt bland dem med mera kvalificerat arbete, återspeglar sig i att det relativa antal som hade en bestämd positiv inställning till nämnden och dess framtid var jämförelsevis större bland tjänstemännen i chefsställning.

Det relativa antal som ansåg att nämnden på S-verket haft någon nytta för tjänstemännen (1), som ansåg att det blivit resultat av det man diskuterat i nämnden (2) respektive som ansåg sig ha fått information genom nämnden som de ej skulle ha fått på annat håll (3) var bland de olika yrkesgrupperna följande.

	Hittillsvarande nytta (1)	Resultat (2)	Information (3)
Högre ingenjörer .....	44	50	22
Övriga ingenjörer på verkstadsavdelningar	5	5	5
Kontorspersonal i chefsställning .....	22	17	17
Teknisk personal på laboratorier, konstruk- tions- och arbetsstudieavdelningar.....	9	7	7
Arbetsledare .....	10	9	8
Planerare och tidskrivare .....	3	0	3
Övrig manlig kontorspersonal .....	4	4	4
Kvinnlig kontorspersonal .....	2	0	0
Arbetare .....	21	—	—

Det var en mycket liten del av tjänstemännen som tillmätte hittillsvarande verksamhet någon betydelse, som t. ex. ansåg att nämnden haft någon nytta med sig för tjänstemännen, som ansåg att det blivit resultat av det man diskuterat i nämnden, som ansåg att de själva fått någon värdefull information som de inte skulle ha fått på annat sätt respektive som ansåg att det fanns frågor som lättare kunde tas upp på företagsnämnden än med överordnade direkt.

Det föreföll emellertid som om en stor del hade en mera allmänt positiv inställning till nämnden och dess verksamhet i princip. På frågan »*Tror Ni att tjänstemännen i framtiden kan få någon nytta av företagsnämnden?*» svarade visserligen många obestämt (58 %), men bland dem som hade en åsikt i denna fråga ansåg det övervägande flertalet att nämnden kunde bli till nytta. Det var påfallande fler tjänstemän som trodde att de skulle få nytta av nämnden i framtiden än som trodde att den varit till nytta hittills.

De som ansåg att företagsnämnden haft någon nytta med sig anförde olika motiv. Två svarstyper kunde urskiljas:

1. de som framförallt hänvisade till att bättre samarbete, större samhörighet, ökad förståelse och bättre kontakt skapats:

»Några särskilda resultat är svårt att i en hast påvisa, men av stort värde är den ökade förståelse de olika parterna emellan, som nog till viss del företagsnämnden bidragit till» (förman).

2. de som framförallt hänvisade till att vissa problem fått sin lösning eller åtminstone fått en snabbare lösning:

»En hel del som tagits upp till behandling i företagsnämnden har därigenom fått en snabbare lösning än vad annars skulle ha blivit fallet» (avdelningschef). Man pekar på sådana förhållanden som industriskolan, utökad sjuk- och hälsovård, sparkampanjens igångsättande, kurser och förslagsverksamheten.

Inställningen att nämnden inte haft någon nytta framträdde i svar av typen:

»Anser denna nämndform vara en ren gest från arbetsgivarparten — har till inga delar motsvarat förväntningarna i de väsentliga frågorna, samrådet om företagets utveckling» (avdelningschef). »Naturligtvis har en del av de anställdas önskemål genomförts, fast jag har inget exempel till hands just nu, men i stort sett tycker jag resultatet av verksamheten är ganska magert, om man tänker på dess betydelse för produktionen» (avdelningschef).

Det stora flertalet obestämda hade svar av typen:

»Går ej att svara på, då man får för litet upplysning om deras möten» (planeringsman).

De som ansett att nämnden kunde bli till nytta för tjänstemännen i framtiden har hänvisat till olika förhållanden:

1. bättre samarbete, ökad förståelse, större förståelse för företaget, större samhörighet anställda—företag, bättre kontakt mellan olika kategorier o. d.;
2. lösning på diverse problem, t. ex. utbildningsfrågor;
3. bättre information och kunskap om företaget och om olika kategorier anställdas problem.

#### 4. 7. 2. FÖRMÄNNEN OCH FÖRETAGSNÄMNDEN

I diskussionen om företagsnämnden och dess inverkan på förhållandena på arbetsplatsen har man hävdats att vissa kategorier kommit i ett obehagligt läge, genom att kommunikationen mellan de underordnade och de i högre chefsställning passerar förbi dem. Särskilt har man menat att förmännen kommit i en sådan mellanställning. Till följd av detta skulle dessa kategorier vara särskilt negativt inställda till företagsnämnden.

I undersökningen gjordes ingående intervjuer med en betydande del av förmännen, bland annat rörande deras inställning till företagsnämnden.

Deras kännedom om nämnden berördes i några frågor. När den fördes på tal sade de flesta (70 %) att de inte kände till mycket om den:

»Får inte reda på så mycket om företagsnämnden, vet inte om det skall offentliggöras.» — »Jag får aldrig reda på något, jag vet inte vad de talar om där uppe.» — »Jag vet inte vad de gör i företagsnämnden eller vilken betydelse den har för produktionen.» — »Jag vet så litet om företagsnämnden, tänker inte på att den finns till, jag hör så sällan talas om den.»

En del av dem som inte direkt sade sig vara okunniga om nämnden uttryckte vid frågor allmän osäkerhet i sina bedömningar och medgav underhand att de visste mycket litet.

De informationskällor som oftast nämndes i samband med företagsnämnden var personaltidningen, arbetsledarklubbens möten och överordnades konferenser och möten.

En direkt fråga ställdes, om de ansåg att företagsnämnden på något sätt hade förändrat förmannens ställning på arbetsplatsen. En del hade svårt att svara på frågan, därför att de inte visste något om vad nämnden gjort. Flertalet (två tredjedelar) svarade dock direkt att någon förändring inte hade skett. Det var endast några stycken som ansåg att någon förändring inträtt. Dessa ansåg att förändringen varit till det bättre.

Svaren på andra frågor underströk att förmännen inte ansåg sig i större utsträckning berörda av företagsnämndens verksamhet. Det var ingen som nämnde den som källa för information om förhållanden på verket. På frågorna om man ansåg att information gick andra vägar än via förmannen och, om så var fallet, på vilket sätt, var det endast någon enstaka som nämnde företagsnämnden.

I undersökningen frågades också direkt om företagsnämnden var till nytta för förmannen. Två tredjedelar svarade antingen att de inte visste det eller att företagsnämnden inte haft någon större betydelse för förmannen:

»Företagsnämnden varken till eller från för vår del.» »Den är med för syns skull — inga förbättringar har gjorts.» »Vet knappt om den behandlar problem som rör oss.» »Vet inte vad den har för uppgift och vad den skall fylla för funktion.» »Vet inte, måste själv vara med för att bilda mig en uppfattning.» »Det är bra att arbetsledarna bevakar

sina intressen, men vi representerar bolaget och det är enklare för oss att ta upp frågorna direkt med arbetsledningen.»

Omkring en femtedel menade dock att den varit till någon nytta. De nämnde sådant som:

»Samarbetet har blivit bättre.» »Kommer upp saker som kan vara till hjälp.» »Arbetsledarnas sak gagnas; en sak som är obehaglig på avdelningen kan tas upp på företagsnämnden, där man är förstående för en hel del.» »Finns stora möjligheter att få saker förbättrade den vägen.»

Den allmänna obestämdheten i inställningen till företagsnämnden framträdde i en fråga vi ställde, om man ansåg att företagsnämnden borde få större insyn eller medinflytande i företagets skötsel. Drygt hälften ansåg sig icke kunna besvara frågan, därför att de ansåg sig veta för litet.

»Vet inte vilken insyn den har nu, vad den får reda på eller vad den tar upp.» — »Svårt för en lekman att uttala sig om.»

Även om flertalet förmän inte ansåg sig veta något om nämndens verksamhet och inte trodde att dess verksamhet hittills haft någon betydelse för förmannen, föreföll flertalet ha en vagt positiv inställning till den. Vi frågade förmännen om de ansåg att företagsnämnden hade någon nytta för verket i dess helhet. Omkring hälften menade att den haft eller skulle kunna få det. Många var obestämda, endast några få uttryckte mera negativa inställningar, t. ex.: »Dom bara pratar», »det blir intet gjort», »ingen nytta för produktionen». De som ansåg att nämnden haft eller skulle få nytta har hänvisat till att samarbetet mellan företagsledning och arbetare ökade, att man lärde känna varandras åsikter, att arbetarna fick större förståelse för produktionsproblemet, att företagsledningen fick inblick i hur arbetarna tyckte och tänkte, att arbetarna hade möjlighet att dra upp saker som inte var bra och att få bättring till stånd, att idén var bra och att den kunde få betydelse i framtiden.

Den positiva inställningen hos en del förmän framträdde i ett uttalat intresse för att få reda på mer om nämndens verksamhet och ett uttryckt missnöje med att man fick reda på så litet. En minoritet ansåg dock dess verksamhet alltför betydelselös för att man skulle vilja anstränga sig att ta reda på något om

den: »Jag har inte intresse eller tid att hålla på med sådant.» Några uttryckte allmänt tvivel: »Jag har själv varit skeptisk från början, är inte intresserad för företagsnämnden och vill se resultat innan jag blir omvänd.» Några sade sig veta alltför litet om företagsnämnden för att ha något intresse för att få information om dess verksamhet.

#### 4. 7. 3. CHEFSTJÄNSTEMÄNNEN OCH FÖRETAGSNÄMNDEN

Det var, såsom redan tidigare påpekats, svårt att få fram någon enhetlig bild av tjänstemännens inställning till företagsnämnden genom att tjänstemännen var en så heterogen grupp med mycket olika ställning i företaget.

En särskild grupp utgjorde *tjänstemännen i högre chefsställning*: ingenjörer i central ställning och avdelningschefer av olika slag. Bland dessa var det jämförelsevis fler som kände till förhållandena på företaget och som kunde bilda sig en mer bestämd uppfattning om företagsnämndens nytta än inom andra kategorier. Inställningen var till vissa delar positiv, och det var påtagligt fler som ansåg att den haft någon nytta med sig än som ansåg att den inte haft det. Många pekade på sådana effekter som ökad kontakt mellan företagsledning och arbetare, ökad förståelse samt vissa förbättringar. Men man trodde inte att tjänstemännen själva hade någon direkt nytta av verksamheten. En del var besvikna över hur litet som utträttats från arbetarnas sida i produktionsfrämjande riktning, och de som själva satt med i nämnden såg med en viss olust på vissa former av kritik som framfördes där. En del hade en förhoppningsfull inställning rörande dess nytta i framtiden.

Bland *övriga tjänstemän* uppgav sig flertalet sakna kännedom om nämnden och dess verksamhet, och flertalet ansåg sig veta för litet för att uttala sig om den. Det framträdde inte från arbetsledarnas sida eller någon annan grupps sida tecken på ovilja mot nämnden därför att de skulle känna sig åsidosatta eller hotade. De som var mera negativt inställda till dess verksamhet var det därför att de ansåg att den inte åstadkommit något. Jämförelsevis färre hade en positiv inställning till företagsnämnden bland dem som hade den minsta kontakten med den och kände minst till den: personal på laboratoriet, konstruktionsavdelningen

och arbetsstudieavdelningen, kvinnlig kontorspersonal, planerare och tidskrivare och annan manlig kontorspersonal i obefordrad ställning.

#### 4. 7. 4. JÄMFÖRELSE MELLAN TJÄNSTEMÄN OCH ARBETARE

En jämförelse med arbetarna visar följande. De obefordrade tjänstemännens okunnighet om nämnden och dess verksamhet är inte större än okunnigheten bland de representerade arbetarna. De representerade arbetarna anser dock oftare än de obefordrade tjänstemännen att nämnden lett till resultat och i framtiden kan föra någon nytta med sig. Den mer bestämda positiva inställningen bland tjänstemännen i högre chefsställning påminde i vissa hänseenden mer om inställningen till nämnden bland arbetarnas fackliga representanter än om inställningen bland de representerade arbetarna eller tjänstemännen i obefordrad ställning.

#### 4. 8. SAMARBETSORGANEN PÅ AVDELNINGEN

##### 4. 8. 1. FÖREKOMST AV KONTAKTKOMMITTÉER

Vid sidan om företagsnämnden fanns samarbetsorgan på några av produktionsavdelningarna som hade en om företagsnämnden påminnande funktion. Dessa samarbetsorgan, benämnda kontaktkommittéer, var sammansatta av vissa representanter utsedda av avdelningschefen, s. k. tjänstemannarepresentanter, och arbetarrepresentanter utsedda av gruppmötet. De hade en rådgivande funktion vis à vis avdelningsledningen.

Dessa samarbetsorgan hade tillkommit frivilligt på respektive avdelning. Då emellertid både verkschefen och klubbstyrelsemedlemmarna hade en positiv inställning till en sådan utveckling och hade uppmuntrat den, förelåg en central påverkan.

Verkets äldsta och aktivaste lokala samarbetsorgan bildades 1949 på *den mindre helfabrikatsavdelningen* och benämndes kontaktkommitté. Den var sammansatt av fem arbetarrepresentanter och fem tjänstemannarepresentanter, inkluderande avdelningschefen som ordförande. Arbetarrepresentanterna valdes vid det årsmöte då avdelningens gruppstyrelse utsågs. Avdelnings-

chefen utsåg tjänstemannarepresentanterna. Från början avsåg kommittén att sammanträda varje månad (utom under sommaren och julen), men antalet sammanträden minskades till ett per kvartal. Undersökningsåret förekom fyra sammanträden. Kontaktkommittén hade till uppgift att ordna s. k. avdelningsträffar, dvs. sammankomster för all personal på avdelningen, omfattande information från avdelningsledningen, diskussion, underhållning och kaffedrickning. Undersökningsåret förekom två avdelningsträffar. När en sparkampanj igångsattes på verket, konstituerade sig kontaktkommittén som sparkkommitté på avdelningen.

Denna kontaktkommittés dagordning omfattade vissa fasta punkter: produktionsöversikt, planeringsöversikt, konjunkturöversikt, rapport över säkerhetstjänsten och rapport från företagsnämnden. Till dessa punkter kom de särskilda punkter som ledamöterna fann sig föranledda att föreslå till diskussion. Vid sammanträdena fördes protokoll över ärenden och diskussion, vilka duplicerades och tillställdes ledamöterna. Vid de fackliga gruppmötena på avdelningen lämnades rapport från kontaktkommittén.

En granskning av tidigare protokoll visade följande tendenser:

1. de ärenden som fördes fram berörde många sidor av avdelningens verksamhet;
2. diskussionen fördes i en jämförelsevis öppenhjärtig ton, och även de känsligaste problemen berördes;
3. arbetarrepresentanterna förde fram synpunkter som gällde såväl egna intressen som produktion och effektivitet; avdelningen hade under en tid allvarliga produktions- och avsättningsproblem, och arbetarrepresentanterna uttryckte i det sammanhanget beredvillighet till samarbete;
4. arbetarrepresentanterna framförde kritiska synpunkter på förhållandena inom avdelningen;
5. tjänstemannarepresentanterna förde i sina inlägg fram kritiska synpunkter på arbetarnas insats.

Exempel på arbetarrepresentanters inlägg och diskussionspunkter var:

»Tillverkningen av — — — har satts igång för tidigt med för litet experiment och försök bakom sig . . . Planeringen är inte vad den borde

vara . . . Avdelningens arbetare är beredda till samarbete i den svåra situationen.» »Trivseln är sämre nu än jämfört med för ett halvår sedan. Det beror på ständigt återkommande omflyttningar till olika maskiner och att förslag till skyddsåtgärder inte i tillräcklig utsträckning föranlett åtgärder.» »Beställning och tillsägelse glömdes av arbetsledare.» »Varför avbrott och reparationer vid — — — ?» »Varför får arbetare gå och vänta på arbete?» »Hur går verktygskontrollen till?» »Hur ställer sig kunderna till de nya — — — toleranserna?» »Fråga om belastning av — — — och — — —.» »Verktyg från — — — stämmer ej på måtten.» »Kurser för mätverktyg inom avdelningen.» »Den långa tiden för iordningställanden vid kortvariga arbeten.»

Exempel på tjänstemannarepresentanters inlägg var:

»Det behövs större effektivitet i — — — .» »Varför vägrade N. N. att ta ålagt arbete?» »Förhållandena på matkupan är otillfredsställande.» »Arbetarna visar bristande ansvar för arbete och maskiner. De anlitar för mycket förmän, avsynare eller maskinställare. Arbetarna borde själva göra omställningar.» »Arbetarnas bristande initiativ i företagsnämnden är förvånande.» »Det är nödvändigt att minska spilltiderna.»

Största delen av tiden vid kontaktkommittésammanträdena upptogs av arbetsledningens information rörande konjunkturen, sysselsättning, produktion, planering, omläggningar, förflyttningar och säkerhetsfrågor. En del av diskussionen uppkom genom kommentarer från arbetarrepresentanters sida till de redovisade planerna eller åtgärderna. Vissa av dessa inlägg utgjorde förslag i produktionsfrämjande syfte, t. ex. anskaffande av vissa maskiner, försäljning på provisionsbasis och förbättrade metoder att tillverka verktyg. Vissa inlägg var mera kritiska och avsåg att tillgodose arbetarnas intressen, t. ex. »rimligare fördelning av övertid».

Efter den fasta delen av mötet följde de särskilda ärenden som anmälts till dagordningen och diskussion av dessa. Under undersökningsperioden upptog detta en mindre del av sammanträdestiden. Tidigare hade dessa diskussioner utgjort en större del av kontaktkommitténs verksamhet.

På den *större helfabrikatsavdelningen* inrättades 1952 en kontaktkommitté efter samma mönster som på den nyssnämnda avdelningen med fem representanter för tjänstemännen och fem

för arbetarna och med avdelningschefen som en av tjänstemannarepresentanterna och samtidigt ordförande.

Undersökningsåret hölls fyra kontaktkommittésammanträden och två avdelningsträffar. I stort sett hade kontaktkommittésammanträdena här samma karaktär som på den mindre helfabrikatsavdelningen men med den skillnaden att meningsutbytet mellan arbetarrepresentanter och tjänstemän präglades av större försiktighet och att man något mer höll tillbaka sin kritik. Detta sammanhänge sannolikt närmast med skillnaden i arbetsledningens sammansättning (jfr nedan s. 145 f).

Största delen av sammanträdestiden upptogs av information från avdelningsledningen. Efter behandlingen av de olika fasta punkterna lämnades ordet fritt för frågor och kommentarer, vilket gav upphov till diskussion. Under undersökningsperioden anknöt den mesta diskussionen till denna informationsgivning. Den gällde t. ex. övertiden på avdelningen, personalinskränkningar och rationaliseringar och hur idéer och förslag mottogs på avdelningen.

Avdelningsträffarna var på båda dessa helfabrikatsavdelningar upplagda efter samma mönster med en kombination av information, underhållning och informell kontakt vid kaffet.

Under undersökningsperioden bildades efter liknande mönster kontaktkommittéer på *två andra avdelningar*. På den ena av dessa fick verksamheten i stort sett samma utformning som på de båda helfabrikatsavdelningarna. Dessa tre kontaktkommittéer hade det gemensamt, att de hade en viss formell utformning med stadgar, särskilt valda representanter, protokoll, föreskrivet antal sammanträden och fasta punkter i dagordningen.

*På några avdelningar fanns samarbetsorgan som arbetade efter mer informella principer.* Gruppstyrelsemedlemmarna fungerade här som arbetarnas representanter. Inga protokoll och ingen fastslagen dagordning fanns. Sammanträde ägde rum efter anmodan av någondera parten, vanligen avdelningschefen.

*Några avdelningar saknade samarbetsorgan.* Möjligheter till kommunikation och samråd fanns där genom kontakt mellan avdelningschef och klubbstyrelse. De lokala säkerhetskommittéerna på dessa avdelningar fyllde i någon mån funktionen av allmänna samarbetsorgan, genom att trivselsfrågor togs upp i samband med säkerhetsfrågor. Några avdelningschefer utnyttjade detta forum

för att ge information om produktionen och produktionsändringar på avdelningen.

På de större avdelningarna förekom regelbundna konferenser och sammanträden som endast gällde tjänstemännen, t. ex. driftskonferenser, planeringskonferenser, arbetsstudiekonferenser och tjänstemannaträffar. Bland arbetarna förekom gruppstyrelsesammanträden och gruppmöten. Genom gruppstyrelsen fanns det alltid möjligheter för avdelningschefen att diskutera med representanter för avdelningens arbetare även vid sidan av rena förhandlingar.

#### 4. 8. 2. INSTÄLLNINGEN TILL SAMARBETSORGANEN

Undersökningen belyste inställningen till samarbetsorganen på de båda helfabrikatsavdelningarna.

Att döma av besöksfrekvensen vid avdelningsträffarna och av arbetarnas uttalanden uppskattades de. På de avdelningar där sådana träffar hölls var det genomsnittligt 55 % av de sysselsatta som kom till mötena, vilka ägde rum på fritid. Vid samtalen med arbetarna framfördes ofta önskemål om och en värdesättning av kontakt och information av detta slag. Även de som av diverse personliga anledningar inte kommit till mötena uttalade sig positivt om dem.

På de avdelningar där fullständiga kontaktkommittéer fanns hade man en mer bestämd och positiv inställning till kontaktkommittén än till företagsnämnden. På den mindre helfabrikatsavdelningen ansåg samtliga och på den större tre fjärdedelar av de tillfrågade arbetarna att inrättandet av en kontaktkommitté på avdelningen hade haft något gott med sig. Av de informella samtalen framgick att många av dem som var skeptiskt inställda till företagsnämnden såg påtagligt mer positivt på kontaktkommittén. I denna ansåg de sig kunna ta upp och få beaktade förhållanden som direkt berörde dem och var begripliga för envar, t. ex. sådant som övertid, förflyttningar, lokalfrågor, säkerhetsfrågor och ordningsfrågor på den egna avdelningen. De ansåg sig genom kommittén få reda på förhållanden som intresserade dem, såsom orderbeläggning och sysselsättning på avdelningen samt ändringar av maskiner och byggnader som planerades. Arbetarna kände bättre till kontaktkommittén än till företagsnämnden och

fick snabbare och lättare reda på vad som där diskuterades. På de ovannämnda helfabrikatsavdelningarna var det påtagligt fler som kände till någon medlem i kontaktkommittén än som kände till någon ledamot av företagsnämnden. Inga uppgiftsgivare berörde motsättningen till »bolaget» i allmänhet när det gällde kontaktkommittéernas verksamhet.

Arbetarnas inställning till kontaktkommittén jämförd med inställningen till företagsnämnden bör sättas i relation till vad som berörts tidigare: att arbetarnas intresse och efterfrågan på information mer gällde förhållanden inom än förhållanden utanför avdelningen.

#### 4. 8. 3. JÄMFÖRELSE KONTAKTKOMMITTÉ — FÖRETAGSNÄMND

Några jämförelser mellan kontaktkommittéernas verksamhet och företagsnämndens visar vissa likheter och olikheter.

I kontaktkommittén liksom i företagsnämnden framträdde uppdelningen i intressegrupper, dvs. i arbetarrepresentanter och tjänstemannarepresentanter. Arbetare och tjänstemän höll var för sig samman i viktigare frågor. De meningsskiljaktigheter som fanns inom dessa grupper fördes inte fram vid sammanträdet. För båda dessa grupper fanns det möjligheter att i andra sammanhang diskutera inre motsättningar, t. ex. vid planeringskonferenser respektive gruppstyrelsemöten eller vid personliga kontakter.

Arbetsledarna kom lättare i utsatt läge vid ett kontaktkommittésammanträde än i företagsnämnden, genom att den individuella arbetsledningen ibland direkt berördes i olika sammanhang. På en avdelning med företrädesvis äldre arbetsledare vållade detta vissa svårigheter. Avdelningschefen var däremot inte i samma utsatta läge i kontaktkommittén som i företagsnämnden. I kontaktkommittén förde han själv avdelningsledningens talan, och han hade stöd i de närvarande tjänstemannarepresentanterna.

En annan skillnad mellan företagsnämnd och kontaktkommitté var att diskussionen i kontaktkommittén i större utsträckning direkt anknöts till informationen från ledningen. I företagsnämnden var diskussionen mer bunden till av arbetarrepresentanterna anmälda och förberedda interpellationer eller för-

slag. Detta sammanhänge med vad som tidigare framhävts, att informationen om avdelningens produktion och planering mer direkt berörde arbetarna och lättare kunde begripas och diskuteras.

I övrigt var det svårt att jämföra de olika kontaktkommittéerna med företagsnämnden, därför att de förra inbördes var så olika. Det föreföll också som om de varierat med hänsyn till hur mycket information som förmedlats, hur omfattande åsiktsutbytet varit, hur många för avdelningen centrala problem som ventilerats och i vilken utsträckning kommitténs verksamhet resulterat i åtgärder. Genom att avdelningarna var så få och så olika till sin struktur, var det inte möjligt att utföra en kvantitativ jämförelse.

Den analys som tidigare presenterats av variationer mellan avdelningarna i arbetarnas inställning till olika förhållanden visade inga påtagliga tendenser annat än när det gällde företagsnämnden (enkätmaterialet). Avdelningarna med de aktivaste kontaktkommittéerna hade påtagligt större procent anställda som fått information om och som var positivt inställda till företagsnämnden. På de båda helfabrikatsavdelningarna var det påtagligt fler arbetare som uppgav sig få information om företagsnämnden via överordnade, fackliga representanter och möten, relativt fler som kände till problem som diskuterats i företagsnämnden och relativt fler som ansåg att företagsnämnden haft betydelse för de anställda.\* Det framträdde också en tendens att relativt fler var otillfredsställda med avdelningsledningens sätt att informera de anställda om förhållanden på avdelningen på de avdelningar som inte hade kontaktkommittéer.

Tänkbart är att andra förhållanden spelade in här. Den mindre helfabrikatsavdelningen var en liten avdelning, och därigenom fanns gynnsamma förutsättningar för vidareinformation. Det fanns dock andra små avdelningar som inte uppvisade dessa tendenser. Den större helfabrikatsavdelningen, där det framträdde en likartad tendens, var en av verkets större avdelningar. Avdelningarna med de aktivaste kontaktkommittéerna hade det gemensamt att de hade helfabrikatproduktion och således avvek från de stora halvfabrikatproducerande avdelningarna. Det är dock

---

\* I dessa jämförelser mellan avdelningarna har endast manliga arbetare medräknats.

svårt att se hur detta i och för sig skulle ha inverkat på inställningen till företagsnämnden och informationen.

Att döma av samtal med ledamöter av kontaktkommittéerna och egna observationer vid kontaktkommittésammanträden föreföll en hel del av de förhållanden som vi tidigare berört i samband med företagsnämnden vara betydelsefulla även för de lokala samarbetsorganens effektivitet. Några av dessa förhållanden skall i korthet beröras.

1. De pedagogiskt-språkliga svårigheterna framträdde även här. Avdelningsledningen lyckades inte alltid göra sin information begriplig och lättfattlig för arbetarrepresentanterna och i viss mån arbetsledarna. Det gällde t. ex. valet av tekniska och ekonomiska termer, sättet att illustrera med matematiskt-grafiska hjälpmedel, benägenheten att förutsätta tekniskt-ekonomiska sammanhang som kända och underskattandet av svårigheten att förklara de komplicerade sammanhang som låg till grund för planeringen. Mycket av den information som gavs förutsatte för att förstås en kännedom om olika förhållanden som det var svårt för arbetaren att få. Vid några sammanträden berördes mycket komplicerade tekniska sammanhang som det skulle ha behövts en omsorgsfullare framställning av, med förklaring av vissa elementära termer, för att sammanhanget skulle bli begripligt. Flera av arbetarrepresentanterna uppgav att det var svårt att följa med de tekniska resonemangen och beklagade att arbetarna aldrig fått tillfälle att ordentligt sätta sig in i dessa.

2. Hur pass begriplig avdelningscheferna gjorde sin information sammanhängde med deras eget intresse för att söka klarlägga förhållandena för arbetarrepresentanterna, att få till stånd en diskussion om centrala problem på avdelningen och att uppnå en förtroendefull kontakt med arbetarrepresentanterna. I detta avseende skilde sig de olika avdelningscheferna åt. Kontaktkommitténs effektivitet berodde således på om avdelningschefen ville göra den till ett organ för ömsesidig information och samverkan i produktions- och trivselfrågor. Han hade där samma nyckelställning som verkschefen i företagsnämnden.

3. Kontaktkommitténs aktivitet berodde också på arbetarrepresentanternas benägenhet att vilja ta upp frågor av betydelse för avdelningens effektivitet och de anställdas trivsel. Med detta sammanhängde arbetarnas grad av förståelse för produktions-

kraven och deras benägenhet att ta upp kritik på ett konstruktivt sätt.

4. Sammanträdestekniska förhållanden var av betydelse för kommitténs effektivitet, t. ex. ordförandens förmåga att leda diskussionen och kommitténs verksamhet och medlemmarnas förmåga att komma med inlägg, att anpassa sina inlägg efter vad som diskuterades, att hålla sig till saken, att finna en lagom formell-informell form och att undvika att stöta personer genom sårande inlägg.

Här har endast berörts sådana faktorer av sannolik betydelse för kommitténs verksamhet som har att göra med dess inre verksamhet eller dess ledamöter. Därtill kommer en mängd relationer utanför kommittén, såsom förhållandet mellan arbetsledning och arbetare inom avdelningen, förhållandet mellan arbetsledare och tekniker och förhållandet mellan arbetsledare och planering. För att studera detta samspel hade fordrats en lång tids intensivstudie på varje avdelning.

#### 4. 9. NÅGRA JÄMFÖRELSER MED M-FÖRETAGET

Företagsnämnden på M-företaget hade sitt konstituerande sammanträde i december 1948. Den hade under åren 1949—1954 sammanlagt 13 sammanträden, således i genomsnitt två sammanträden per år. Det sistnämnda året höll man fyra sammanträden. Nämnden var sammansatt av tre ordinarie representanter och tre suppleanter för arbetarna, tre ordinarie representanter och tre suppleanter för företagsledningen och en ordinarie och en suppleant för vardera SIF-klubben och arbetsledarna, således sammanlagt åtta ordinarie representanter och åtta suppleanter.

Ordföranden i nämnden var kamrern i företaget. Klubbordföranden var vice ordförande och ordföranden i SIF-klubben sekreterare.

Den vanliga dagordningen för nämndsammanträdena hade de senare åren varit:

- Sammanträdet öppnande
- Dagordningens godkännande
- Utseende av två justeringsmän

Fråga om kallelse till sammanträde utgått i föreskriven ordning  
Föregående mötes protokoll  
Företagsledningens information  
Särskilt anmälda ärenden  
Övrigt  
Angående tidpunkt för nästkommande sammanträde  
Mötets avslutande

En genomgång av protokollen visade att det var en omfattande lista av ärenden som under årens lopp berörts i nämnden. Framförallt var det arbetarrepresentanterna som fört fram förslag och frågor. Följande ärenden hade berörts av *arbetarna*:

Utnyttjande av ledigblivna lokaler i bottenvåningen  
Förbättrad uppvärmning i tvätt- och omklädningsrum  
Förslag till upprättande av bibliotek på företaget  
Förfrågan angående orderstock  
Visning av företaget  
Klagomål mot handpastan i tvättrummet  
Förslag till ändring av avsyningen (berört på nytt något år senare)  
Ändring av rasttider  
Ekonomiska frågor  
Åtgärder rörande pensions- och sjukförsäkringsfrågan  
Förslag till rationaliseringsåtgärder på svarvaravdelningen  
Förbättring av lunchrummet  
Ersättning för förbättringar  
Förslag till justeringar av vissa förhållanden i verkstaden  
Snabbare utskrift av protokoll  
Betald fridag för varje anställd vid 50-årsdag (berört på nytt något år senare)  
Införande av skyddsmössor av viss typ  
Visning av industriföretag för vilket M-företaget utförde arbete  
Lärlingarnas yrkesutbildning (berört på nytt vid senare sammanträde)  
Fråga om samröre med Q-bolaget  
Fråga om det nya ritkontoret  
Fråga om att skaffa ny kuggmaskin  
Förslag att följa kursen »aktiva företagsnämnder»  
Fråga om arbetstillgången

Frågor rörande dispens, småtempon vid framställningen av — — —, och legoarbeten

Fördelningen av äldre och nyare arbetare på maskiner av olika ålder

Förslag till förbättringar

*Tjänstemännen* hade tagit upp följande frågor:

Fråga om kontorets flyttning

Fråga angående försäljning av slipmaskin

Fråga om ersättning till ledamot av förslagskommitté

*Företagsledningen* hade tämligen regelbundet lämnat rapporter rörande ombyggnader, ekonomi, produktion, ordertillgång och åtgärder av olika slag. Den hade vid ett tillfälle gjort en hemställan om hjälp vid städning och renhållning.

Vissa ärenden hade tagits upp gemensamt av parterna, t. ex. diskussion av hur man kunde stimulera intresse för företagsnämnden, förslag till förslagsverksamhetens organisering och förslag till enkät för trivselåtgärder.\*

Särskilda kommittéer med representanter för de olika parterna hade tillsatts, t. ex. för visning och för behandling och bedömning av förslag.

Nämndsammanträdena ägde rum efter arbetets slut, sedan man ätit middag tillsammans.

Två av undersökningen studerade sammanträden hade följande utformning. Sammanträdena tog två timmar respektive en och en kvart och omfattade 81 respektive 47 inlägg. Av dessa stod företagsledningen för 52 respektive 53 %, arbetarna för 36 respektive 36 %, tjänstemännen för 8 respektive 10 % och arbetsledarna för 4 respektive 2 %. Sammanträdet följde den sedvanliga dagordningen, som skisserats tidigare. Den största delen av diskussionen anknöt direkt till den av verkstadschefen lämnade redogörelsen för produktionen. Från arbetarna och i något mindre utsträckning från tjänstemännen framfördes många frågor och synpunkter på viktiga detaljer i planering och produktion. Diskussionen begränsades till framförandet av synpunkter, och några beslut eller rekommendationer gjordes inte. En del av diskussionen anknöt till en redogörelse för behandlingen av inkomna förslag, och uppläggningsen av en förslagsverksamhet diskuterades.

\* Denna föreslagna enkät hade ingenting med vår undersökning att göra.

Jämför man M-företagets nämndverksamhet med samarbets-systemet på S-verket framträdde några olikheter av intresse.

1. Ordföranden i nämnden intog inte samma centrala ställning på M-företaget som på S-företaget, delvis sammanhängande med att denna post på M-företaget inte bekläddes av företagschefen. Här var det verkstadschefen som mest förde arbetsgivarpartens talan.

2. Arbetarnas inlägg och diskussionen i nämnden anknöt på M-företaget mer till den av ledningen (framförallt verkstadschefen) givna informationen, och arbetarnas inlägg hade en mindre förberedd karaktär.

3. Nämndmötena hade en mindre formell karaktär på M-företaget och följde inte på samma sätt konventionella föreningsformer.

4. En relativt större del av de ordinarie ledamöterna deltog i diskussionen på M-företagets företagsnämnd.

I de tre sistnämnda hänseendena påminde M-företagets företagsnämnd mer om S-verkets kontaktkommittéer än om dess företagsnämnd.

En del av de ärenden som diskuterats i nämnden hade föranlett åtgärder. Vissa föreslagna förändringar på maskiner hade utförts, visning av verket hade skett, en enkätundersökning hade företagits, skyddsmössor hade anskaffats och brevkursen »aktiva företagsnämnder» hade slutförts (dock utan högsta ledningens medverkan). En del av de förslag som framfördes eller de synpunkter som framhävdes hade aldrig lett till några avgöranden i nämnden eller vidareåtgärder, t. ex. förslag till fridag vid 50-årsdag som framförts vid två tillfällen.

Arbetsrepresentanterna hade framfört de flesta förslagen och synpunkterna. Bland arbetsrepresentanterna fanns en utbredd åsikt att företagsledningen inte visat tillräcklig vilja till samarbete eller något verkligt intresse att diskutera de problem som förts fram. De diskussioner som följt på arbetarnas kritik eller förslag hade arbetarna själva inte uppfattat som tillfredsställande. Arbetsrepresentanterna hänvisade till flera förslag som aldrig blivit slutbehandlade, trots att de framförts i nämnden, t. ex. rörande fridag vid 50-årsdag, förslag till bibliotek och förslag till förbättring av lärlingsutbildningen. Det förhållandet att

företagschefen och verkstadsingenjören inte ansåg sig ha tid att följa med i kursen »aktiva företagsnämnder» tolkade arbetarna som tecken på bristande intresse för företagsnämnden. Hos några av arbetarrepresentanterna fanns en känsla av leda vid det hela, av att det inte lönade sig att hålla på när man inte visade hänsyn till av arbetarna framförda synpunkter. För att citera en representant:

»Företagsnämnden förutsätter att företagsledningen visar intresse. Att knaggla år efter år utan att komma någon vart lessnar man på. Inser inte företagsledningen att de kan tjäna på det så vete sjutton.»

Av arbetarnas fackliga representanter (både de som satt i nämnden och övriga) var det ingen som ansåg att företagsnämnden verkligen bidragit till att förbättra förhållandena för de anställda på firman. Endast 30 % av dem ansåg att det blivit något resultat av det man diskuterat på företagsnämnden. Bland tjänstemännen i nämnden var det fler än bland arbetarna som hade en positiv värdering av nämndens verksamhet.

Exempel på kommentarer bland fackliga representanter (nämndledamöter eller övriga) var:

»Hittills har företagsnämnden ej gjort några större framsteg, men jag tror på företagsnämnden.» — »Jag anser att företagsnämnden på M-företaget kan upphöra då det tycks vara omöjligt att få ett samarbete till stånd med verkstadsledningen.» »Jag anser att företagsnämnden ej i nämnvärd utsträckning påverkat förhållandena.» »Ledningen kommer alltid med undanflykter och tjänstemännen sitter tysta.» »Väckta motioner har många gånger bordlagts för länge.»

Inställningen till företagsnämnden bland de representerade var inte mer positiv än bland representanterna. 12 % bland arbetare och 18 % bland tjänstemän ansåg att företagsnämnden bidragit till att förbättra förhållandena för de anställda vid firman. Övriga var obestämda (flertalet) eller ansåg att nämnden inte bidragit. 10 % bland arbetarna och 27 % bland tjänstemännen ansåg att det blivit resultat av det man diskuterat i nämnden. Flertalet var obestämda.

Bland dem som var obenägna att tillerkänna nämnden någon förtjänst framträdde fientliga och/eller skeptiska uttalanden av typen:

»Företagsnämnden har blivit plus minus noll. Den har inte varit till något gagn. Beror på arbetsgivarens motvilja att sätta in arbetarna i förhållandena. Dom bjuder gubbarna på middag och pratar litet skit och låtsar ge dem information. Byter om representanter så att ingen blir insatt och får kunskap i den högre bolagsmatematiken.» — »Man borde diskutera orderbeläggning och ekonomi och framtidsperspektiven.» — »Vi har en verkstadsklubb och företagsnämnden kan inte ge mer än den kan göra.» — »Jag anser att M-företaget tillhör den grupp av arbetsgivare som ej gör mer än vad lagen kräver.» — »Diskussionen har resulterat i ointresse på grund av att aldrig något vunnits för de anställda.» — »Det är likadant nu som förut innan det fanns någon nämnd.» — »Ingendera parten är intresserad av nämnden.»

En del arbetare ansåg att nämnden i framtiden kunde ge utbyte.

»Det som hitintills gjorts har ej burit frukt, men föret i portgången är alltid trögt.» — »Företagsnämnden har ännu inte hunnit komma igång.» — »Diskussionen har resulterat i att all början tycks vara svår, men vi får hoppas det går bättre sedan.»

Det var en påtagligt mer utbredd skeptisk-negativ inställning till företagsnämndens verksamhet på M-företaget än på S-verket, både bland representanter och bland representerade.

På M-företaget framträdde inte någon påtaglig skillnad i inställning mellan fackliga representanter och representerade, vilket var fallet på S-verket, där representanterna hade en mer bestämd och positiv inställning.

Denna senare skillnad mellan M-företaget och S-verket sammanhänger sannolikt med en skillnad i kommunikationen. På båda arbetsplatserna var det omkring en tredjedel av arbetarna som uppgav sig inte få information om företagsnämnden eller få den ryktesvägen. På M-företaget var det vanligare att arbetarna fick sin information via det fackliga systemet, dvs. via representanter personligen eller vid möten (M-företaget 68 % och S-verket 26 % enligt enkätundersökningarna) medan på S-verket skriftlig information, anslag etc. nämndes oftare. Det var fler arbetare som var något informerade om företagsnämnden på M-företaget än på S-verket. Det relativa antal bland arbetarna som kunde uppge något problem som behandlats i företagsnämnden var på M-företaget 32 % och på S-verket 12 %

(i båda fallen enligt enkätundersökningen). På M-företaget kunde nästan samtliga arbetare uppge någon representant i företagsnämnden (enligt enkätundersökningen), på S-företaget endast hälften (enligt intervjuundersökningen).

Denna tendens att man på M-företaget var mer informerad om nämndens verksamhet gällde också om man jämförde tjänstemännen på de båda företagen (enkätundersökningarna). På M-företaget var det 35 % av tjänstemännen som uppgav sig inte få information om nämnden annat än möjligen ryktesvägen och på S-verket 59 %. På M-företaget var det 38 % och på S-verket 2 % av tjänstemännen som uppgav facklig klubb som informationskälla. Det var 45 % bland tjänstemännen på M-företaget som kände till något problem som behandlats i företagsnämnden, på S-verket 35 % (enligt enkätundersökningarna).

*Sammanfattningsvis* kunde sägas, att M-företaget och S-verket uppvisade olika typer av svårigheter. På S-verket framträdde vidareinformationen som en av de största svårigheterna. Detta sammanhänge med en mängd förhållanden som jag ingående diskuterat, t. ex. det låga intresset bland arbetarna för förhållandena utanför verkstadsavdelningen och den låga fackliga aktiviteten. På M-företaget tycktes vidareinformationen inte utgöra samma problem. Där var det emellertid motsättningar inom nämnden som utgjorde det stora hindret. Arbetarrepresentanterna på M-företaget gav uttryck för en starkare misstro mot ledningen av företaget, som man beskyllde för att inte vilja samarbeta. På S-verket var det misstroende som fanns mot ledningen mer förknippat med ett allmänt misstroende mot företagsledning överhuvudtaget, och det personliga förtroendet mellan fackliga representanter och företagsledning var större på S-verket än på M-företaget.

## KAPITEL 5

# ACKORDSSTUDIERNÄ OCH KOMMUNIKATIONEN

### 5. 1. INLEDNING

Tidigare har diskuterats företagsnämnden som ett socialt system inom arbetsorganisationen, vilka målsättningar som gäller för detta system, vilka sociala relationer som framträder i detta system och vilka förhållanden som inverkar på systemets effektivitet bedömt utifrån de målsättningar som accepterats för systemet. Motivet för valet av nämndstudien inom ramen för en kommunikationsundersökning var nämndens funktion som kommunikationsorgan.

Avsikten är att i detta kapitel på ett likartat sätt analysera arbetsstudierna och deras tillämpning vid ackordssättningen, betraktade som ett socialt system på arbetsplatsen. I detta system finns vissa målsättningar och ett visst socialt samspel, där olika deltagare har olika roller och där kommunikation mellan deltagarna äger rum. Systemet påminner om nämndsystemet såtillvida att en central överenskommelse finns mellan arbetsmarknadens parter om hur systemet skall fungera i vissa avseenden och att det på det lokala planet är föremål för samarbete mellan parterna.

Några terminologiska påpekanden bör här från början göras. Arbetsstudier fattas här i vid bemärkelse, omfattande såväl metodstudier, dvs. rationaliseringssträvanden syftande till att finna de optimala arbetsmetoderna, som tidsstudier, dvs. tidtagning och annan verksamhet syftande till att få fram ackord. Dessa verksamheter hänger självfallet samman. Ingenting hindrar dock att man organisatoriskt skiljer dessa verksamheter åt, såsom skett på några håll. En avdelning får i uppgift att ägna sig åt allmän rationaliseringsverksamhet inkluderande även metodstudier, medan en annan avdelning handhar ackordssättningen inkluderande tidsstudier.

Termen ackordsstudier kommer här att användas för sådan arbetsstudieverksamhet där tyngdpunkten ligger vid ackordssättningen. På det studerade företaget var detta fallet. Det betydde inte att methodsynpunkter och metodanalyser inte förekom. Det innebar snarare att huvuddelen av verksamheten koncentrerades på att få fram ackord. Termen »tidsstudier» har undvikits därför att denna ofta förbinds med en mer begränsad verksamhet, tidtagning och uträknande av ackord, och ses i motsats till metodstudier.

Skälet för att så här inom ramen för en kommunikationsundersökning ta upp ackordsstudiesystemet är att just detta erbjuder så intressanta kommunikationsproblem. Systemet berör många olika slags medagerande, och det förefaller sannolikt att detta system för att fungera med avsedd effektivitet förutsätter en omfattande kommunikation mellan deltagarna.

Detta kapitel kan betraktas som ett mycket preliminärt inlägg. Det har tidigare endast i obetydlig utsträckning förekommit forskning på ackordsstudieområdet. Avsikten är här närmast att söka beskriva hur relationerna ter sig inom systemet, vilka personer som berörs av det, deras inställning till varandra och till systemet, deras roller och rolluppfattningar samt deras kontakt och kommunikation med varandra. På grundval därav görs i det sista kapitlets sista avsnitt (10.4) några spekulationer kring vilka kommunikationsförhållanden som kan antas påverka systemets effektivitet och läggs några synpunkter på vidare forskning inom området. Den som önskar läsa texten om ackordsstudiesystemet i ett sammanhang kan lämpligen efter detta kapitel gå direkt till avsnitt 10.4.

Det skall från början sägas ifrån att problemställningen här utesluter synpunkter på jämförelser mellan olika former av betalningssystem. Ackord satta genom arbetsstudier är en betalningsform vid sidan av andra, t. ex. ackord satta av arbetsledningen, tidlön, bonussystem, vinstandelssystem etc. Inga slutsatser kan dras om hur detta system ter sig i jämförelse med andra betalningssystem. Huruvida de reaktioner som här påvisas är anorlunda än de som framträder i ett företag med ett annat betalningssystem kan inte avgöras. Tänkbart är att varje form av betalningssystem ger upphov till missnöjesreaktioner och tenderar att skapa irritation.

Det förekommer visserligen i den fortsatta framställningen att arbetare gör jämförelser med tidlön eller verkmästarackord, men dessa uttalanden är sporadiska, avser jämförelser i många olika hänseenden — ibland med förflutna tidpunkter då förhållandena var annorlunda i många hänseenden — och presenteras inte i avsikt att ge någon jämförande beskrivning av de olika betalningssystemen.

De uttalanden som här presenteras från de av ackordsstudie-systemet berörda parterna bör inte heller tolkas som vare sig kritik eller beröm. Kring ackordssättningen har av många skäl uppstått motsättningar och spänningar mellan berörda personer. De framträder t. ex. i uttalanden i intervjuer. Från forskarens synpunkt presenteras de som reaktioner, och problemställningen är vad dessa reaktioner kan tänkas sammanhänga med.

Det talas här och i senare sammanhang om ackordsstudie-systemets effektivitet. Termen används utan att det klart anges vilket eller vilka kriterier som avses. Följande kriterier ligger nära till hands: hur effektiva arbetsmetoder som erhållits genom ackordsstudierna, hur »friktionslöst» ackordssättningen går (frånvaro av förhandlingar), hur »friktionslöst» och snabbt metodförbättringar och därmed sammanhängande ackordsändringar genomförs, hur »rättvisa» ackord som satts, hur tillfredsställda arbetarna är med ackordssättningen, vilket förtroende de har för den och hur benägna de är att »ta ut full prestation» (frånvaro av »tak» och annan produktionsbegränsning). Att emellertid finna tillförlitliga och mellan olika arbetsplatser jämförbara mått på dessa storheter erbjuder svårigheter. I intensivstudien belyses några av dessa kriterier.

Någon tidigare sociologisk forskning rörande ackordsstudier har mig veterligt inte gjorts i den utsträckning att man i litteraturen kan finna ett system av prövade hypoteser. Några undersökningar har dock belyst sådana förhållanden som produktionsbegränsningen bland arbetare och den funktion som denna produktionsbegränsning haft inom gruppen. Några undersökningar har studerat de anställdas inställning till arbetsstudie-systemet.<sup>1</sup>

Segerstedts och Lundquists undersökning visar att det bland en betydande del av arbetarna finns en negativ inställning till ackordsstudier. Bland de tidsstuderade manliga arbetare som intervjuades i nämnda undersökning var det på ett företag 46 %

som tyckte illa eller mycket illa om »tidsstudierna» i princip och 52 % som tyckte illa om dem som tillämpades i företaget. Det var i båda fallen fler som tyckte illa om dem än som tyckte om dem. De icke tidsstuderade manliga arbetarna och de kvinnliga arbetarna var mer obestämda, men även bland dem fanns tendensen att det var fler som tyckte illa om ackordsstudierna än som tyckte om dem. I en senare undersökning av Lundquist på ett annat företag framträdde bland arbetarna en i jämförelse med föregående undersökning oftare positiv attityd till ackordsstudierna, men även större obestämdhet. Det var fler arbetare som gillade än som ogillade arbetsstudier i princip, men när det gällde inställningen till arbetsstudiernas tillämpning var flertalet obestämda, och det var ungefär lika många arbetare som gillade respektive ogillade dem.

I en stor amerikansk undersökning studerades arbetarnas inställning till ackordsstudierna på ett verkstadsföretag. Över hälften av arbetarna föredrog i princip ackordsbetalning framför tidlön, medan en tredjedel var tveksamma. 44 % av arbetarna var dock missnöjda med arbetsstudiernas tillämpning på det egna företaget, 29 % var nöjda, medan resten inte hade någon bestämd åsikt. Undersökningen fann att arbetarnas tillfredsställelse med ackordssystemet berodde på vilken roll arbetsledaren spelade vid studiernas förberedande och utförande. Arbetarna tenderade att vara mer tillfredsställda när förmannen meddelade i förväg varför ändringar i arbetsmetoder skulle vidtas, när förmannen gjorde denna förklaring mera fullständig, när förmannen hade inflytande på ackordssättningen, när förmannen visade större förståelse för arbetarens arbets- och förtjänstproblem och låga ackord. Ju större inflytande förmannen hade vid utarbetandet av metoder och ackord, desto starkare samband framträdde mellan förmannens benägenhet att i förväg meddela metodändringar och arbetarnas inställning till ackordssystemet.

Ett experiment av Coch och French bekräftar en likartad tendens. I det fall då arbetarna gavs tillfälle att diskutera och utöva inflytande på metodförändringar och ackordssättning i förväg var motståndet mot dessa förändringar mindre än när de inte gavs tillfälle till medinflytande.

## 5. 2. ACKORDSSTUDIESYSTEMET

## 5. 2. 1. MÅLSÄTTNING

Först bör något sägas om bakgrunden till och avsikten med ackordssättning på grundval av arbetsstudier. Man kan inte ge en kortare och mer adekvat beskrivning av detta än att citera formuleringarna i avtalet mellan Arbetsgivareföreningen och Landsorganisationen om arbetsstudier.

»Den allmänna och väsentliga förutsättningen för höjning av arbetarnas och hela folkets levnadsstandard är en fortgående effektivisering av näringslivet. Effektiviseringen måste inom varje företag vara fortlöpande för att företaget skall kunna hålla jämna steg med den tekniska utvecklingen. Det är ett gemensamt intresse för samtliga vid ett företag anställda att medverka till att företaget kan hävda sig i konkurrensen. De anställda ha liksom varje annan samhällsmedlem fördel av en rationalisering, vilken leder till ökad produktion och därigenom i sin mån skapar underlag för en allmän höjning av levnadsstandarden. I denna rationalisering ingår som ett viktigt led åtgärder med syfte att befria produktionen från onödiga utgifter för material och arbetskraft. Arbetsstudier äro, rätt utförda, ett rationellt hjälpmedel för vinnande av detta syfte.

I vårt land började arbetsstudier mera allmänt komma till användning i mitten av 1920-talet. De ha på arbetarsidan ibland — tidigare i högre grad än nu — mötts av motstånd eller misstro. Orsakerna härtill ha varit flera. Misstag och felbedömningar ha uppenbarligen gjorts från båda sidor. Ett vidgat samarbete mellan arbetsmarknadens parter i fråga om arbetsstudierna synes vara i hög grad ägnat att utjämna de motsättningar som alltjämt finnas på detta område.

Det är angeläget att möjligheterna till lokal samverkan i arbetsstudiefrågor utnyttjas. Det lokala samarbetet bör företrädesvis ske i form av överläggningar mellan arbetsgivaren och arbetarnas lokala fackorganisation vid företaget (verkstadsklubb eller dylikt); i sådan ordning skola alltid behandlas tvister om arbetsstudier, som äro av omedelbar betydelse för lönesättningen. Principiella frågor rörande arbetsstudiernas anordnande och bedrivande kunna därjämte upptagas till behandling i de företags-

nämnder, som inrättats enligt avtalet den 30 augusti 1946 mellan Svenska Arbetsgivareföreningen och Landsorganisationen. Vid företag, där företagsombud tillsatts, kunna dylika frågor istället behandlas i samverkan mellan arbetsgivare och företagsombuden.

För att ytterligare stärka samarbetet i arbetsstudiefrågor ha de centrala organisationerna träffat efterföljande avtal om inrättande av ett arbetsstudieråd och om arbetsstudienämnder inom förbundens verksamhetsområden.

Arbetsstudierna (metod- och tidstudier) äro hjälpmedel för att utfinna den enklaste och effektivaste metoden för arbetets utförande och för att erhålla tillförlitligt underlag för ackordsättning. Arbetsstudierna bestå huvudsakligen av insamling och bearbetning av uppgifter om arbetet, undersökning av arbetsplatsen, tekniska hjälpmedel m. m.

Arbetsstudierna äro således en produktionsteknisk angelägenhet. Men studierna kunna bli missvisande och ge felaktiga resultat, om icke hänsyn tages också till fysiologiska och psykologiska faktorer. Arbetaren skall således under studien tillämpa sin normala arbetstakt. Arbetarnas egen medverkan vid arbetsstudiernas uppläggning och bedrivande utgör en viktig förutsättning för ett framgångsrikt resultat av arbetsstudieverksamheten.

Under studierna bör arbetsstudiemannen beakta de synpunkter, som framföras av arbetarna. Självfallet skall han också samarbeta med det arbetsbefäl, som närmast ansvarar för arbetet. Viktigare order och instruktioner till arbetarna böra meddelas genom arbetsbefälet och icke genom arbetsstudiemannen. Vid sina undersökningar bör denne alltid beakta yrkesfarerisker samt söka tillgodose synpunkter med avseende å skyddsanordningar, belysning, ventilation m. m. ävensom så långt möjligt söka underlätta arbetet för arbetaren. Det ligger i sakens natur, att arbetsstudierna ej alltid leda till ett omedelbart påtagligt resultat. Det är därför av vikt, att arbetarna erhålla kännedom om studiernas syfte. Arbetarna få härigenom också ökade möjligheter att själva komma med förslag till förbättringar.

Vid ackordsberäkning begagnas arbetsstudierna som hjälpmedel i syfte att avväga ackorden så rättvist som möjligt. Därvid bör tillses, att ackordsförtjänsternas anpassning efter den enskilde arbetarens flit och skicklighet ej hindras. Innan ackord baserat på arbetsstudier erbjudes arbetaren, bör arbetsstudiemannen

ha förvissat sig om att arbetet utföres så, att arbetarens förtjänstmöjligheter såvitt möjligt ej påverkas av brister i driftens organisation eller den tekniska utrustningen. För att undvika felaktiga generaliseringar är det av vikt, att s. k. spiltidstillägg avvägas med hänsyn till arbetets art och i största möjliga utsträckning baseras på arbetsstudier.

Ackordssättningen skall ske i enlighet med bestämmelserna i gällande kollektivavtal. Vid förhandlingar i anledning av tvist rörande ackord bör som regel arbetsstudiemannen endast delta som sakkunnig för att ställa erforderliga upplysningar och utredningar till parternas förfogande. Där för närvarande enligt praxis arbetsstudiemannen deltar i förhandling även såsom arbetsgivarens representant eller där denna ordning är betingad av personalförhållandena vid företaget, bör emellertid hinder ej föreligga för att sådan ordning tillämpas.

På arbetsstudiemännens kompetens måste ställas höga anspråk. En arbetsstudiemann bör ha teknisk utbildning eller därmed jämförbara kunskaper, förvärvade genom praktisk verksamhet. Han bör ha praktisk läggning och god erfarenhet av arbetet inom branschen. En arbetsstudiemann bör ha uppnått sådan mogenhet och äga sådana personliga egenskaper, att han på ett sakligt, opartiskt och förtroendeingivande sätt kan fullgöra sitt uppdrag. Han bör bedriva sina studier öppet och, när så påfordras, ge arbetarna del av studiematerialet. Det är av vikt, att arbetsstudiemännen vid fullgörande av sin uppgift erhålla stöd av parterna på arbetsplatsen.»

De intentioner och målsättningar som framträder i detta avtal är i stort desamma som erkändes och accepterades av dem som ansvarade för ackordsstudiesystemet på S-verket. Det gällde såväl arbetsgivarrepresentanterna som de fackliga representanterna. De meningsskiljaktigheter och spänningar som framträdde hade inte så mycket att göra med dessa principer. De sammanhänge mer med den direkta tillämpningen och dess konsekvenser. För att belysa detta måste den lokala bakgrunden till ackordsstudiesystemet på S-verket något skisseras.

## 5. 2. 2. UTVECKLING OCH BAKGRUND

Ackordsstudiesystemet på S-verket kan inte belysas utan att man något berör den historiska bakgrunden. De anställdas in-

ställning till och reaktioner inför det nuvarande systemet rymmer ofta jämförelse med hur det varit tidigare. Denna historik gäller i första hand S-verket. Utvecklingen där förefaller dock återspegla utvecklingstendensen i moderna större svenska industriföretag.

Ackord förekom i viss utsträckning på S-verket innan arbetsstudier infördes och sattes då på grundval av arbetsledarens bedömning, s. k. *verkmästarackord*, som mycket hade karaktären av en personlig uppgörelse mellan arbetaren och hans arbetsledare.

Arbetsstudiernas införande medförde att arbetsledningens uppgift att sätta ackord delvis överfördes till en stabsavdelning, arbetsstudieavdelningen, som fick en av driften oberoende ställning. Arbetarnas förtjänstmöjlighet kom i fortsättningen att avgöras genom ett mer opersonligt förfarande, där fler agerande än förut deltog: arbetaren, arbetsstudiemannen, arbetsstudiechefen, arbetsledningen och fackliga representanter.

Parallellt med detta skedde en förändring av arbetsledningens roll i produktionssystemet. Tidigare framstod förmannen som arbetarens enda »bas», och arbetaren var beroende av förmannen för både anställning, arbetsuppgift och förtjänst. Arbetarens kontakter på arbetsplatsen till andra än arbetskamrater gick genom förmannen. Funktioner flyttades nu från förmannen till olika specialister.\* Arbetaren vände sig till olika personer i olika hänseenden, arbetsstudiemannen, personalavdelningen, skyddsombudet och säkerhetsingenjören, tidskrivaren, driftsingenjören (verkmästaren), gruppordföranden och klubbordföranden, planeringsförmannen och olika arbetare med specialfunktion såsom reparatörer, transportörer och avsynare. Förmannens roll hade förändrats, och många förmäns huvuduppgift hade blivit att på olika sätt hjälpa arbetarna med verktyg, material och tillverkningsorder så att produktionen löpte jämnt. Förmannens befogenheter när det gällde att avskeda, bestraffa och/eller utskriva rekvisitioner för olika ändamål hade beskurits.

Ackordsvolymen hade ökats, och det hade skett en ökad mekanisering, förenkling av arbetsmetoder och specialisering. Detta hade betytt en övergång till ett mer tempobetonat arbete. Rationalise-

---

\* Detta förhållande har berörts mera ingående i analysen av arbetarens situation (avsnitt 3.2).

ringen hade reducerat spilltider och ökat maskinkapaciteten, vilket bidragit till uppfattningen hos många arbetare att arbetstakten ökats.

Dessa förändringar hade medfört en förändring av arbetarnas inbördes relationer, att döma av deras egna uttalanden. Med timlön hade alla ungefär lika villkor, och man höll ihop i gemensamma aktioner vid avtalsuppgörelser. Man kämpade en »solidarisk» lönekamp mot bolaget. I och med att ackordsarbetet blev allt vanligare kom minimitimlönen att få allt mindre tillämpning. Ackorden, som uppgjordes på grundval av arbetsstudier, var vanligen bundna vid viss maskin eller grupp av maskiner. Vid de individuella ackordsuppgörelserna stod arbetaren mera ensam mot bolagets representant, arbetsstudieavdelningen. Arbetaren kunde inte i samma utsträckning räkna på kollektivt stöd av kamrater. Vid förhandlingarna följde en representant i gruppstyrelsen eller klubbstyrelsen med som ombud.

Arbetsstudiernas införande gav anledning till vissa solidariska aktioner från arbetarnas sida, t. ex. demonstrationer mot införandet av arbetsstudier på vissa avdelningar och demonstrationer mot vissa arbetsstudieingenjörer. Det kollektiva motståndet mot arbetsstudierna framträdde i att »tak» kollektivt upprätthölls på vissa avdelningar. Arbetare som tog ut för mycket och därmed sprängde den solidariska produktionsbegränsningen utsattes för olika slags påtryckningar. Denna kollektiva produktionsbegränsning hade emellertid i stor utsträckning försvunnit, framförallt de senare åren, och ersatts av »individuell körning» (se mera härom nedan).

Arbetsstudiernas införande gav anledning till irritation. Den allmänna bedömningen bland olika befattningshavare var dock att arbetsstudiesystemet nu fungerade mer friktionsfritt än förut. Sådana faktorer som bättre utbildning av arbetsstudieingenjörerna, större insyn för arbetarna, bättre kunskap bland arbetarna, bättre arbetsstudiemetoder och arbetsmarknadsorganisationernas överenskommelser rörande arbetsstudier uppgavs ha spelat in.

Arbetsstudiernas tillämpning utsattes för påfrestningar under den kraftiga arbetskraftsbristen under och efter kriget, vilket inverkade på den kraftiga löneglidningen. För att överbrygga klyftan mellan den ackordsriktpunkt (förtjänstfaktor) som ackords-

priset grundades på och det faktiska förtjänstläge som arbetarna anknöt till i sina anspråk infördes olika slags konjunkturtillägg och kompensationer, s. k. »fiffelfaktorer».\* Tillämpningen av dessa s. k. »fiffelfaktorer» lämnade utrymme åt godtycke vid ackordsättningen och stimulerade »kohandel» om ackorden. Vid ett senare tillfälle genomfördes den förändringen, att förtjänstfaktorn höjdes och vissa av dessa s. k. »fiffelfaktorer» slopades. Härigenom ville man skapa gynnsammare förutsättningar för att diskussionen om ackord skulle begränsas till studiens beräkningar och befrias från resonemang om »rimlig förtjänstnivå». Arbetskraftsbristen kvarstod dock, löneglidningen fortsatte, och därmed kvarstod svårigheten för arbetsstudiernas tillämpning vid ackordssättning.

Arbetsstudieavdelningen omfattade vid undersökningstillfället 12 arbetsstudiemän, dvs. ungefär en på hundra anställda arbetare. Arbetsstudieavdelningen sorterade direkt under verkschefen. Chefen för arbetsstudieavdelningen var dessutom chef för personalavdelningen, säkerhetstjänsten och lärlingsutbildningen. Vid sin sida hade arbetsstudieavdelningens chef en assistent, som under hans frånvaro fungerade som chef på arbetsstudieavdelningen.

Av de tolv arbetsstudiemännen hade fyra genomgått tekniskt gymnasium eller teknisk fackskola, tre annan teknisk skola och två tekniskt korrespondensinstitut, medan tre inte hade någon teknisk utbildning. Endast fyra stycken hade genomgått särskild arbetsstudieteknisk kurs. Rörligheten hade varit ganska hög på avdelningen, och en tredjedel hade varit anställda ett år eller mindre. Två tredjedelar av arbetsstudiemännen var i åldern 30—35 år.

Vid undersökningstillfället gick omkring en femtedel av arbetarna på ren timlön, och omkring två tredjedelar hade enbart ackordsarbete. Övriga hade blandade betalningsformer. En del ackordsarbetare (vanligast på vissa hjälpavdelningar) hade ackord som inte satts genom arbetsstudier på verket, t. ex. en del verkmästarackord. En del ackordsarbetare hade inte själva tidsstude-

\* *Ackordsriktpunkt* och *förtjänstfaktor* används i denna text som synonymer i bemärkelsen den förtjänst per timme som en arbetare skall förtjäna, om han arbetar med normal prestation. Ackordsriktpunkten ligger till grund för beräkningen av ackordspriset. Den regleras genom avtal mellan företagsledning och facklig ledning.

rats, eftersom ackordet satts innan de själva fått arbetet ifråga. Drygt hälften av arbetarna uppgav sig ha tidsstuderats på verket. På de stora produktionsavdelningarna var denna andel högre, två tredjedelar till tre fjärdedelar.

*Följande betalningsformer förekom vid verket.*

1. Individuell och generell *timlön* (generell timlön t. ex. vid transport och städning).

2. *Tillfälligt ackord*. Detta sattes ofta utan studie genom att tidsstudiemannen med ledning av andra studier och i samråd med arbetsledningen bedömde vad som var rimligt. Det användes vid arbeten som ej beräknades återkomma eller när man visste att inom en snar framtid maskinella ändringar skulle vidtas. Här gällde bestämmelsen att ackordet måste sättas innan halva arbetstiden gått, för att garantera att det inte blev ett efterhandsackord fastställt på basis av arbetarens produktion.

3. Olika former av *ackord* (lagackord, rent ackord, blandat ackord, klumpackord, tidackord etc.).

4. *Ackordskompensation*. Denna form, som berörde 4 % av arbetarna, användes dels innan det var fullt klart hur arbetet skulle utföras eller innan man hunnit studera det, dels för arbeten av kortare varaktighet där ackordssättning av en eller annan anledning ej var möjlig. Storleken av utbetalningen var beroende av hur arbetet värderats med hänsyn till allmänna kvalifikationskrav, ansträngning etc.

5. *Ackordsparagrafen*. Denna användes då gällande ackord sagts upp på grund av ändrade arbetsförhållanden etc. samt innan ackordssättning kunnat ske i nya större maskin enheter. Vid denna form, som berörde 3 % av arbetarna, utbetalades förtjänstfaktorn som förskott, t. ex. 3.60 kr./tim. Dessutom utgick ett retroaktivt tillägg. Storleken av detta fastställdes först när ackordet var godkänt. Den under de närmaste fyra veckorna därefter uppnådda genomsnittsförtjänsten blev bestämmande för tilläggets storlek. Förmännen och ledningen hade då under tiden fram till studien möjlighet att vidta ändringar, experiment etc.

6. *Genomsnittsförtjänsten*. Denna beräknades av tidskrivningscentralen och var avgörande för ersättningen när arbetaren blivit kallad från sitt arbetsställe, t. ex. för att fungera som instruktör för en ovan arbetare eller för vissa kommittésammanträden.

7. *Kompensationer och tillägg.* Vid sidan av ovanstående betalningsformer fanns vissa tillägg, t. ex. ansvars- och bastillägg, varom överenskommelse träffades från fall till fall. Dessutom fanns olika former av generella avtalsbundna tillägg, exempelvis natttillägg, skifttillägg etc.

8. *Olika former av gratifikation.*

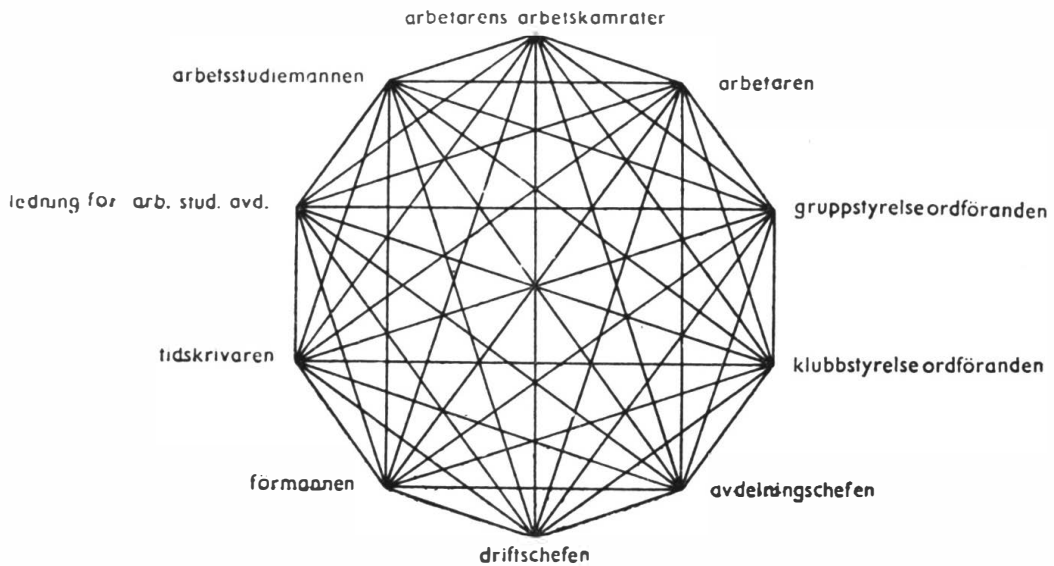
För förståelse av ackordssättningen på S-verket är det av vikt att hålla i minnet att ackorden hade stor varaktighet jämfört t. ex. med ackorden på en verkstad med mera skraddarsydd tillverkning. Ackorden vid maskinerna på de stora produktionsavdelningarna kunde beräknas gälla en avsevärd tid, varför det ur alla parter synpunkt »lönade» sig att nedlägga arbete på att få så »riktiga» ackord som möjligt.

5. 2. 3. ACKORDSSTUDIERNAS SOM ETT SYSTEM

Ett utmärkande drag för det sociala samspelet kring ackordsstudierna var att många olika befattningshavare berördes. Jag kommer att kalla dessa olika slag av befattningshavare som medverkade i samspelet för (med-)agerande. En lista över *de i ackordsstudierna medagerande* ser ut på följande sätt:

arbetaren som fick sitt arbete studerat och ackordssatt,  
 arbetarens kamrater som han diskuterade studier och ackord med,  
 arbetarens fackliga representant på avdelningen (gruppordföranden) som i första instans tog tillvara hans intressen,  
 arbetarens fackliga representanter i klubbstyrelsen som i andra instanser bevakade hans förtjänstintressen,  
 arbetstudiesmannen som gjorde studien,  
 ledningen för arbetsstudieavdelningen som ansvarade för arbetsstudierna på verket,  
 arbetsledaren som övervakade och fördelade arbetarens arbete,  
 driftschefen som ansvarade för den löpande driften på avdelningen eller underavdelningen,  
 avdelningschefen som ledde och på lång sikt planerade avdelningens produktion, och  
 tidskrivaren som registrerade arbetarens arbetsresultat och den betalningsform som gällde för arbetet.

Följande figur illustrerar vilka medagerande som förekom i ackordsstudiesystemet:



Ett andra utmärkande drag för ackordsstudiesystemet var att samspillet mellan ovan uppräknade grupper av agerande ägde rum i *olika sammanhang på olika platser*:

1. vid arbetarens arbetsställe mellan arbetaren och tidsstudiemannen, mellan arbetaren och hans kamrater, mellan arbetaren och hans representant, mellan förmannen och arbetaren etc.;
2. på andra platser i verkstaden, eller i matsalen mellan arbetaren och hans kamrater eller hans representanter, t. ex. vid raster eller fackliga möten;
3. på förmannens och/eller tidskrivarens kontor mellan förmannen och tidskrivaren, mellan arbetaren och tidskrivaren, mellan förmannen och arbetaren och mellan förmannen och den fackliga representanten;
4. på driftsingenjörens och avdelningsledningens kontor och konferensrum mellan driftsledningens män inbördes, mellan arbetsledare och driftsingenjörer, mellan fackliga representanter och driftsingenjörer, mellan arbetare och driftsingenjörer och mellan driftsledning och arbetsstudieingenjörer;
5. på fackföreningsexpeditionen mellan fackliga representanter inbördes eller mellan dem och representerade;
6. på arbetsstudieingenjörernas kontor mellan arbetsstudieingenjörerna inbördes, mellan dem och deras ledning samt mellan dem och fackliga representanter;

7. i arbetsstudieavdelningens konferensrum mellan arbetsstudieingenjörer, driftsledning, arbetare och fackliga representanter.

Ackordsstudiesystemet har inte bara en utsträckning i rummet utan också i tiden. Det kan ses som en serie av samspel kring varje enskilt *arbetsstudiefall*, där varje fall berör bestämda agerande och sträcker sig över en lång period. Varje arbetsstudiefall har en egen historia, som omfattar olika *faser*: studien begärs, studien förbereds, studien utförs, förslag utarbetas, avvaktas och utlämnas, förslag diskuteras och godkänns, förslag provkörs, eventuella förhandlingar om ackordet förs, och arbetaren arbetar på det godkända ackordet. I dessa faser, som äger rum på olika platser, kommer olika agerande in.

Ackordsstudiesystemet visar sig således vara ett besvärligt system att studera, genom att det är så många olika typer av agerande som medverkar, att det äger rum på så många olika platser och att det består av en mängd enskilda ackordsstudiefall, som har en historia sträckande sig över en lång period med olika faser. Undersökningen begränsades huvudsakligen till intervjuer, enkäter och osystematiska observationer under den tid undersökarna vistades på verket. Från intervjuer och enkätmaterial har undersökarna sökt rekonstruera hur samspelet såg ut, kontaktstrukturen i grova drag och de agerandes roll i samspelet, de rollförväntningar som olika parter hade och de olika agerandes inställning till varandra och till systemet. Det hela har en mycket explorativ innebörd.\*

Framställningen är så disponerad att ackordsstudierna *belyses som de ter sig ur de olika agerandes synpunkt*: ur arbetarnas synpunkt (5. 3.), ur arbetsstudiemännens synpunkt (5. 4.), ur arbetsledningens synpunkt (5. 5.) och ur ledningens för arbetsstudieavdelningens synpunkt (5. 6.).

### 5. 3. ARBETAREN OCH ACKORDSSTUDIE-SYSTEMET

#### 5. 3. 1. INITIATIV TILL STUDIEN

Det var framförallt drifts- och arbetsledningen och arbetaren som hade det omedelbara intresset av att det blev ackord satt

---

\* Den följande framställningen av ackordsstudiesystemet bygger i delar på en rapport som sammanställts av min medhjälpare, civilingenjör Magnus Hedberg.

på arbetet snarast möjligt. Arbetaren fick ökad ersättning, driftsledningen fick ökad produktion. Initiativ togs av driftsledningen vid installerandet av nya maskiner och anläggningar när dessa bedömdes som trimmade för kontinuerlig produktion. Även vid ändringar och moderniseringar av maskinerna kunde initiativ till en ny studie tas av avdelningsledningen.

När arbetarna tog initiativ var det oftast för att få komplettering i en redan godkänd ackordslista (nya dimensioner) eller när det inte gick att köra efter den gamla listan på grund av ändringar i materialet eller arbetsförhållandena. Dessutom förekom det att arbetarna tog initiativ till studier vid sådana arbeten som tidigare inte varit ackordssatta.

När arbetsledningen önskade ackord tog den direkt kontakt med arbetsstudieavdelningen. Vid mer omfattande studier var ofta chefen för produktionsavdelningen med och diskuterade igenom tillverkningsproblem samt uppläggning av studien. Vid enklare studier gick kontakterna via förmannen och driftsinjenjören eller verkmästaren.

När arbetaren önskade ackord eller ändring av ackordslista kunde han gå till förmannen och be denne tala med arbetsstudieavdelningen. I vissa fall förekom det att arbetaren vände sig till gruppordföranden på avdelningen och bad denne tala med arbetsstudiemannen. Detta berodde ibland på att förmannen ej var anträffbar, ibland på att arbetaren ansåg det riktigare eller säkrare att gå till sin egen representant. En del arbetare gick via förmannen när det var fråga om enklare kompletteringar, men så snart det blev fråga om att kräva ändring sökte arbetaren kontakt med ordföranden. Arbetarna sökte ibland direkt kontakt med arbetsstudiemannen och bad honom komma och titta, ändra eller komplettera. Vilken av dessa vägar som valdes tycktes mycket bero på de personliga relationerna mellan arbetaren och hans olika »ledare».

En viss förmedlande länk utgjorde tidskrivaren som alltid var anträffbar och som dessutom hade tillgång till telefon. I en del fall blev det därför tidskrivaren som kom att få svara för den direkta kontakten med arbetsstudieavdelningen. Tidskrivaren hade god överblick över de pågående och kommande arbetena samt över de olika arbetarnas ersättningar. Vid arbeten som tidigare inte utförts och där betalningsformen därför var oklar

tog ofta tidskrivaren själv kontakt med arbetsstudieavdelningen före eller i samband med arbetets utlämnande. Det var viktigt att tidskrivaren visste vilken betalningsform de olika arbetarna hade. Dessa data var nödvändiga för att ersättnings storlek skulle kunna beräknas.

### 5. 3. 2. STUDIENS UTFÖRANDE

Studiens utförande innebar i första hand en relation mellan arbetsstudiemannen och arbetaren. De reaktioner som där framträdde var beroende av många förhållanden: arbetsstudiemannens förmåga att »ta arbetaren», hans skicklighet och vana i yrket, arbetarens förhandsinställning vis à vis arbetsstudier och arbetsstudiemannen, arbetarens personliga läggning och sinnestämning, såsom hur pass spänd, nervös, ängslig, ledsen eller trött han var och vilket självförtroende han hade etc. I undersökningens intervju-material fanns omvittnad en provkarta på olika slags reaktioner i den situationen.

1. En del arbetare uppfattade studien neutralt och inledde inte någon försvarsstrid mot arbetsstudiemannen

»Tror inte att man vill pressa förtjänsten, utan att det är till för att fördela så bra som möjligt.» »Helt enkelt ett medel att sätta betalningen och varken pressa förtjänsten eller höja produktiviteten.»

2. En del arbetare blev obehagligt berörda om någon stod och såg på när de arbetade:

»Otrevligt. Blir nervös med sådan gubbe över sig.» »Hårt stå under sådan kontroll, står inte ut med det, det värsta av allt.» »Ett ok över arbetsplatsen.» I viss mån torde också tidsstudierna upplevts som ett prov, där det gällde att göra sitt bästa: »Man försöker göra sitt bästa när någon ser på och sedan går takten ner.»

För några blev denna press så stark, att de ökade arbetstakten över det normala. Enligt uppgift hade det förekommit att arbetare inte stått ut med pressen utan sett sig nödsakade att få ett slut på det hela genom att själva avbryta studien och gå därifrån eller börja gräla på arbetsstudiemannen. Detta uppfattades som ett personligt misslyckande. För många var det en försvårande omständighet vid ett sådant prov att kamraterna var närvarande.

3. En del arbetare tog upp »kampen» med arbetsstudiemannen och sökte »ta till vara sina intressen»:

»De håller på sitt, jag på mitt.» »Skulle man arbeta ärligt under tidsstudien, kommer man nog upp i en mycket dålig arbetsförtjänst — tidsstudien bygger enligt min uppfattning på misstro från båda håll.»

Arbetarens »kamp» skedde framförallt genom att söka påverka situationen så att ackordet blev så gynnsamt som möjligt. Här fanns många möjligheter att förlänga tiderna i arbetsstudiemannens protokoll. Maskintiden kunde förlängas genom att ändra matningshastigheter och andra bearbetningsdata. Handtider och handgrepp var svåra att få insyn i för arbetsstudiemannen och lämnade möjlighet för arbetaren att inom vissa gränser påverka tiden. Vad som skulle anses vara nödvändig spilltid och hur ofta vissa avbrott rimligen kunde förekomma kunde diskuteras och påverkas av arbetaren. Likaså var det möjligt för arbetaren att påverka tidpunkten när vissa arbeten skulle anses färdiga (vid polering, slipning m. m.). När dessa möjligheter utnyttjades skedde det inte bara för att skaffa sig ett bra ackord nu, utan även för att garantera att ackordet inte försämrades i förhållande till i framtiden satta ackord. Man ville om möjligt säkerställa en marginal för ackordets upparbetning även i en framtid med stigande förtjänstläge.

### 5. 3. 3. VÄNTAN PÅ FÖRSLAGET

Efter studien följde en tid av ovisshet och väntan på att ackordsförslaget skulle lämnas ut. Det framfördes många klagomål på att denna tid blev lång — »det dröjer för länge innan priset kommer, sen tiden är tagen — vill ha ackord på vad dom säger», »det blir aldrig klart med deras arbeten». Under denna tid var det ofrånkomligt att arbetaren undrade vad priset skulle bli. Han hade ibland svårt att förstå att det skulle behöva ta så lång tid: »Min åsikt är att tidsstudiemännen inte tycks lita på sig själva eftersom det tar flera år innan ett ackord, — irriterande.» Detta gav tillfälle till mycken spekulation kring den okända metoden, arbetsstudiemannens kapacitet och hans arbete.

Även i produktionsavseende var det en tid av osäkerhet. Arbetaren visste inte hur mycket han skulle köra. I den mån pro-

duktionsbegränsning förekom under studien, måste han fortsätta att köra försiktigt för att inte påverka förhandlingen.

För vissa ackord kom här in ytterligare en komplicerande faktor, bristen på kunskap om och förståelse för nya maskiner. De produktionssiffror som ingenjörerna uppgav som möjliga att uppnå vid anläggningarnas fulla utnyttjande framstod ofta för arbetarna som alltför höga. Deras försiktighet bjöd dem dessutom ibland att vid nya maskiner, vars kapacitet de var osäkra på själva, lägga ett »tak» och på så sätt få en säkerhetsmarginal.

I vissa fall användes denna produktionsbegränsning som ett taktiskt vapen i förhandlingen. Denna strid, eller partiella strejk, kunde dra ut mycket långt på tiden och blev mycket dyrbar för båda parter. Arbetarna var obenägna att acceptera vare sig studier eller ingenjörernas kapacitetsberäkningar. »Det går inte att köra mer», konstaterade de. De fall som var kända har alla varit lagackord, och arbetarna har där alltså haft möjlighet att stödja varandra i striden. I två av de kända fallen hade produktionen efter ackordets godkännande väsentligt överskridit den beräknade.

#### 5. 3. 4. FÖRSLAGET LÄMNAS UT

Vid utlämnandet av förslaget tillämpades mycket olika praxis. Ackordsförslaget skulle distribueras i ett exemplar till arbetaren, ett exemplar till gruppordföranden, ett exemplar till arbetsledningen och två exemplar till arbetsstudieavdelningens arkiv. Somliga arbetsstudiemän delade ut förslaget personligen till alla, andra lämnade två exemplar till gruppordföranden, andra åter skickade förslagen till gruppordföranden och avdelningsledningen. På någon avdelning lät arbetsstudiemannen arbetaren titta på studien innan förslaget delades ut, på andra inte. Vissa arbetsstudiemän kommenterade och förklarade förslaget, andra inte.

Den inbördes turordningen vid utdelningen var olika och tycktes inte vara helt betydelselös:

»Det mest djävulska instrument som drabbat oss arbetare. Tidsstudieavdelningen går först till avdelningschefen, sedan till arbetaren med förslaget: så mycket skall ur maskinen, ackordet därefter. Fel.»

Från en annan avdelning relateras ett fall där arbetaren blev oroad och upprörd då han såg att arbetsstudiemannen diskuterade

studien med verkmästaren. Arbetaren trodde »de ville åt honom». Då arbetarna fick förslaget ställde de sig oftast skeptiska till det — »det går inte att köra på» eller »jag skall försöka räkna lite på det».

Under ungefär en vecka provkörde arbetaren så på ackordet, varefter ackordet eventuellt accepterades. Om inte, måste arbetsstudiemannen söka komma underfund med varför det inte gick. Dessa resonemang började ofta med en genomgång av tidsstudien som hjälpte till att klarlägga eventuella missförstånd om studiens uppläggning och ackordets konstruktion. Arbetaren påpekade spilltider, avbrott, materialfel etc., som han ansåg att det inte tagits tillräcklig hänsyn till. Han och gruppordföranden sökte få arbetsstudiemannen att acceptera deras synpunkter: »somliga ökar på om man klagat tillräckligt», »dom ökar ju på ackordet om man inte är nöjd». Till en del gällde det här saker som direkt förbisetts av arbetsstudiemannen eller inte varit kända av honom.

För att diskutera rimligheten av arbetarens ändringsförslag kontaktades förmannen och/eller högre arbetsledning, och studien diskuterades med honom.

Lyckades man under dessa diskussioner inte enas om vad som var »rimligt», anmäldes ackordsförslaget till förhandling mellan verkstadsklubben, arbetsstudieavdelningen och/eller avdelningsledningen. I och med detta hade problemet förts upp på chefsplanet, och nya »principiella» synpunkter lades på det. Dessa förhandlingar sköttes helt av verkstadsklubben och arbetsstudieavdelningen. Arbetaren deltog oftast endast som uppgiftsgivare, som sakkunnig på de lokala arbetsförhållandena. Under tiden mellan förslagets utlämning och dess godkännande var det viktigt att hålla reda på vad som sades av olika parter, ty allt kunde komma upp igen vid eventuella förhandlingar.

### 5. 3. 5. FÖRHANDLINGAR

I och med att förslaget hade förts så långt som till förhandlingar hade mellan sju och tio personer blivit inblandade, vilka var delade i grupper. Man kunde urskilja två huvudgrupper, arbetare och företagets representanter. Inom dessa kunde man urskilja undergrupper: bland arbetarna representanterna och de representerade, och bland företagets representanter ledningen för

arbetsstudieavdelningen, arbetsstudiemännen, avdelningsledningen och arbetsledarna.

Vid förhandlingarna mötte de båda huvudgrupperna upp någotsånär jämnstarka till antalet. Även inom grupperna var deltagarna olika informerade och hade olika uppfattningar. För att utjämna detta och reda ut respektive grupps hållning i den kommande förhandlingen hölls ofta enskilda överläggningar. Grupperna lade upp taktik och sökte gissa vad motparten skulle komma med.

Då förhandlarna, dvs. arbetsstudieavdelningen och de fackliga representanterna, tillbringade en inte obetydlig del av sin tid på förhandlingar, kände de varandras ståndpunkter och åsikter. De visste i stort sett vad som skulle komma. I vissa fall förekom det därför att förhandlarna ensamma hade en förberedande kontakt som förberedelse för förhandlingen, där man sökte lägga upp hur man skulle sköta förhandlingen så det blev resultat. Förhandlarna gav varandra därvid personliga förtroenden, som inte fick användas som argument i den kommande förhandlingen. Detta gav möjlighet att upprätthålla en mindre negativ hållning till motparten, vilket kunde underlätta att lösa konflikter, om förhandlingarna körde fast. Det kunde emellertid också inveckla förhandlarna själva i vissa svårigheter. Båda gruppernas förhandlare kunde få svårt att förklara varför systemet måste verka som det gjorde, dvs. som de hade kommit överens om att det skulle fungera.

I förhandlingarna pågick ett maktspel, där det ej var klart utsagt vilka medel som från tid till annan var legitima. Misstron och motsättningarna kom till uttryck när ett tidigare oanvänt påtryckningsmedel kom till användning. Ett sätt som användes var att dra in en ny person som stöd i förhandlingen, förmannen, tidskrivaren, verkmästaren, avdelningsledningen eller arbetsstudiemannen. Deltog flera personer från en grupp, kunde man söka spela ut dem mot varandra. En speciell typ av påtryckningsmedel var riktad mot den egna gruppen och beroende av spänningar inom det egna lägret. Man sökte då stöd hos motparten, tog parti för den andra gruppen. Detta medel kunde bara användas i vissa fall och var farligt, då det kunde leda till att stödet från den egna gruppen förbyttes i försvar med isolering eller uteslutning som följd.

Vissa medel kunde bara användas av den ena gruppen. Arbetsledningen kunde söka påverka läget genom överenskommelser med högre funktionärer inom fackföreningen. Dessutom hade de möjlighet att spela ut olika rivaliserande grupper av arbetare (t. ex. kommunister och socialdemokrater) och på så sätt undergräva gruppleadarens ställning.

Arbetarna utövade påtryckning genom att hänvisa till stämningen på arbetsplatsen, till hur vissa åtgärder skulle uppfattas, till arbetsledningens rykte, till arbetskraftsbristen och till risken för att folk slutade. Förhållning och maskning användes tillsammans med »tjat» som medel att trötta ut arbetsstudiemännen.

Båda grupperna hänvisade i svåra situationer till sina överorganisationer och påyrkade centrala förhandlingar som medel att få igenom sina önskemål.

### 5. 3. 6. ATT KÖRA PÅ DET GODKÄNDA ACKORDET

I och med att ett ackord godkänts dämpades irritationen kring just det ackordet; istället kom ett annat ackord, som man hade svårt att enas om. För arbetaren uppstod då problemet: hur mycket skall jag ta ut på ackordet?

Det var en utbredd uppfattning att ackordet sänktes, om förtjänsten blev hög. Gränsen för vad som var tillåtet sattes olika. I de fall då arbetarna själva vidtagit rationaliseringar för att underlätta arbetet kunde produktionen begränsas för att dölja dessa. Många visste att ackordet inte kunde sänkas utan att ny tidsstudie togs, men detta ansåg de arbetsledningen kunde uppnå genom att flytta över arbetet i en annan maskin, vidta omläggning eller dylikt. Arbetarna var därför fortfarande misstänksamma. För att citera:

»Dom undersöker om ett ackord ligger i toppen och nog skulle dom kunna ändra ackordet samtidigt med arbetsprocessen.» »Ett och annat ackord får man vara försiktig med att ta ut förtjänster på, men dom flesta är så högt uppdrivna så att man kan inte toppa dom.» »Bättre att ta det lugnt för ackordet kan ändras.» »Finns risk att ackordslistan blir nedsatt, om man tar ut för hög förtjänst.» »Det finns en toppförtjänst som ligger 4.50—5.00 kronor i timmen.» »Har hört att en del håller igen. Har själv låtit bli att ta ut med tanke på andra.» »Man får gno bra för att komma i högsta möjliga förtjänst.»

»Tjänar man för mycket sänker dom kanske ackordet.» »Inte törs

man gå för högt, men det finns inte så stor risk för att man skall kunna göra det.» »Dom ändrar inte direkt. Gör vissa ändringar för att åstadkomma sänkningar.» »Man hör av andra att ackorden sänks, om det blir för högt. Över 6: — då är det nog stopp.» »De flesta håller sig till en viss gräns.» »Tar man ut alltför hög förtjänst, kan ackorden ändras och sen får man ligga i så mycket hårdare.» »Tidskrivaren varnar, men jag tror inte att man kan sänka ett fastställt ackord utan ändring.» »Tidsstudiemannen sa att vi inte fick gå högre än — — men vi går upp till — —.»

Tills för några år sedan dominerade den kollektiva produktionsbegränsningen arbetarnas inställning till sitt ackordsarbete. Avdelningsvis accepterades »tak» för förtjänsterna. Rädslan för sänkning av ackorden låg till grund för denna kollektiva aktion. Detta försvårade emellertid produktionssituationen och verkschefen uttalade med verkställande direktörens godkännande att inga ackord skulle sänkas så länge inga förändringar i arbetsmetoderna införts och att arbetarna kunde köra fritt. Detta uttalande gjordes i personaltidningen i samband med en enkät. Det citerades ofta av arbetarna, av en del med ett visst tvivel.

Under de senare åren slopades »gemensamt tak» på de flesta avdelningarna. Om lämpligheten av att slopa dessa »kollektiva tak» rådde bland arbetarna mycket delade meningar. De äldre uttalade sig oftare emot ett slopande och de yngre oftare för. På en avdelning t. ex. gav detta upphov till mycken diskussion vid gruppmötena, och frågan för och emot »tak» diskuterades med stor bitterhet. Från äldres sida uttryckte man stora farhågor för att de som inte orkade med skulle förlora i förtjänst och att större förslitning av arbetarna skulle bli resultatet. De som arbetade på gamla »upparbetade» ackord skulle få svårt att följa med.\* De yngre som var för det »kollektiva takets» slopande kunde hänvisa till att slopandet skulle leda till ökad genomsnittlig ackordsförtjänst och därmed också i det långa loppet till ökad förtjänst för de timavlönade.\*\*

\* »Upparbetat» betyder att arbetaren gjort alla de förenklingar i arbetet som han kan göra och nått den skicklighetsgrad i arbetets utförande som han kan nå.

\*\* Jag har här skilt på »kollektivt tak», då gruppen eller avdelningen accepterar och följer en bestämd produktionsbegränsningsnorm, och »individuellt tak», när individen uppställt en sådan norm för sig själv relativt oberoende av gruppen respektive avdelningen.

Gemensam produktionsbegränsning hade även förekommit av andra skäl. På en avdelning höll man nere förtjänsten för att demonstera hur dåliga ackorden var. Man hoppades på så sätt få kompensation vid revisionsförhandlingarna. När detta inte gick, övergick man till individuell körning.

Vid övergången från gemensam körning med »tak» till individuell körning uppstod spänningar och motsättningar bland arbetarna. Det framträdde på många sätt i intervjumaterialet. Det stora flertalet ansåg att den gamla solidariteten arbetare emellan sprängts och att var och en nu i större utsträckning först och främst tänkte på sig själv. Många såg med en viss bitterhet på dem som utan hänsyn till de kamrater som hade sämre ackord (gamla och upparbetade) sökte ta ut största möjliga förtjänst.

»Vi har ackord och var och en får försöka klara sig så gott han kan.» »Den gamla andan är allt borta. Förr slutade aldrig någon, vi var som en enda stor familj. Nu tänker var och en på sig. Många är avundsjuka.» »Ackorden körs upp så vådligt och så gör sig avundsjukan gällande.» »Det gäller att tjäna lika mycket som kamraterna.» »Vi har inte tid med vare sig anda eller kamratskap sedan timpenningen kom bort.» »Vi har ackord och var och en får försöka klara sig så gott han kan.»

Hos många framträdde en konflikt mellan den individuella förtjänstönskan och solidaritetskravet inför möjligheten av en framtida sänkning av ackordet. Hos dem som följde och förordade den individuella linjen framträdde en känslighet för att anses vara osolidarisk och betraktas som streber. Man hänvisade till att alla tog ut vad de kunde, att man på bättre ackord måste ta ut så mycket som möjligt för att kompensera sämre ackord och att alla arbetade så hårt de kunde.

Spänningen och irritationen tog sig uttryck dels i missnöje med ackordsstudiesystemet som sådant, dels i aggressioner mot vissa minoriteter, t. ex. utlänningar och hoppjerkor, som ansågs uppträda speciellt osolidariskt när det gällde att ta ut förtjänst. »En del tar ut för fullt utan att bry sig om att dom förstör för andra.»

Den individuella körningen skapade svårigheter vid arbetsstudiernas tillämpning. I och med att några körde högt och sprängde »taket» kom förtjänstläget att höjas, och därmed för-

svårades senare förhandlingar som ju utgick från en fast förtjänstfaktor. Arbetarna krävde vid förhandlingar ackord som skulle ge samma möjligheter till förtjänst. Klyftan mellan förtjänstfaktor och förtjänstlönen ökades.

En viss spänning mellan fackliga representanter och arbetare kunde också uppstå i ett sådant läge. Följande fall kan illustrera detta. Vid förhandlingar stödde de fackliga representanterna en grupp arbetares ståndpunkt att arbetsledningens uppskattning av maskinkapaciteten var för optimistisk. Sedan ackordet satts med hänsyn till denna arbetarnas synpunkt, ökade dessa sin produktion till en nivå som låg över den av arbetsledningen som möjlig uppskattade, och arbetarna kunde ta in de kanske högsta förtjänsterna på verket. De fackliga representanterna kom därigenom i ett svårt läge vid förhandlingar om andra ackord och kände sig i viss mån förda bakom ljuset av dem de representerade.

Arbetaren vidtog ibland begränsningen själv (individuellt tak). Utöver ovannämnda rädsla för sänkt ackord angavs att arbetaren genom begränsningen erhöll en konstant förtjänst per vecka, vilket gav honom en viss känsla av stabilitet och trygghet. Eventuellt spelade det en viss roll här att arbetaren i statusavseende närmast jämförde sig med de veckoavlönade vars avlöningsform de eftersträvade. Vissa ansåg också att de tjänade tillräckligt och att det var bättre att ta igen sig och vila litet.

Speciella former av produktionsbegränsning förekom vid s. k. snedstämpling. Denna möjlighet utnyttjades för att förskjuta tid mellan goda och dåliga ackord och på så sätt få en utjämning till stånd. Likaså utnyttjades snedstämplingen för att förskjuta tid mellan ackord och timavlönat arbete. Genom att inte stämpla av förkortades respektive förlängdes ackordstiden vid ackordskompensation. Tidskrivarnas mellanställning vid stämplingen framträdde genom att de utsattes för tryck från arbetarna att välja den fördelaktigaste av möjliga avlöningsformer.

### 5. 3. 7. INSTÄLLNINGEN I ALLMÄNHET

I det föregående har lämnats en skildring av ackordsstudieprocessens olika faser, sedda framförallt från arbetarnas synpunkt. En sammanfattning skall här ges av arbetarnas inställning till ackordsstudiesystemet som i undersökningen belystes ge-

nom frågor både i intervju- och enkätundersökningen och vid informella samtal.

Frågan ställdes i enkätundersökningen: »Vad tycker Ni om det sätt, på vilket arbetsstudierna bedrivs här på företaget?» Av arbetarna uppgav sig 40 % vara otillfredsställda, 20 % vara tillfredsställda och 40 % utan bestämd åsikt. Av dem som själva utsatts för ackordsstudier ansåg sig 58 % vara otillfredsställda, 20 % tillfredsställda, och 22 % hade inte någon bestämd åsikt.

I enkät- och intervjuundersökningen ställdes frågan: »Tror Ni att man här på S-verket skulle sänka ett ackord, om en arbetare skulle komma upp till en mycket högre förtjänst än arbetskamraterna?» I enkätundersökningen ansåg 46 % att ackordet skulle sänkas, medan 30 % var osäkra. Bland dem som hade tidsstuderats på verket ansåg 55 % att ackordet skulle sänkas, medan 19 % var obestämda. I intervjuundersökningen var det jämförelsevis fler som ansåg att ackordet skulle sänkas, 65 %, och jämförelsevis färre som var tveksamma, 12 %.

I intervjuundersökningen ställdes flera frågor för att belysa arbetarnas allmänna förtroende för arbetsstudiesystemet på verket. Vid frågan: »Tror Ni att man får fram effektivare och rationellare arbetsmetoder genom arbetsstudier?» svarade 34 % ja och 39 % nej, medan 28 % var obestämda. På frågan: »Tror Ni att arbetsstudiemannen på arbetsstudieavdelningen utsätts för en press att sätta så lågt ackord som möjligt?» svarade 43 % ja och 28 % nej, medan 29 % var obestämda. På frågan: »Tror Ni att arbetsstudiemännens studier är objektiva och noggranna?» svarade 47 % ja och 19 % nej, medan 34 % var obestämda.

Vid frågan: »Hur tror Ni att Edra arbetskamrater ser på arbetsstudierna?» ansåg 45 % att kamraterna tyckte illa om arbetsstudier, 11 % att kamraterna tyckte bra eller ganska bra om arbetsstudier, medan resten inte visste bestämt vad de ansåg.

Bland åtminstone hälften av arbetarna fanns det således ett misstroende mot ackordsstudierna. Det framträdde också en hel del obestämdhet i inställningen, främst bland dem som inte direkt personligen berördes av ackordsstudierna. Många ansåg att arbetsstudiemännen utförde ett objektiva och noggrant arbete. Det hindrade dem samtidigt inte från att tro att arbetsstudiemännen utsattes för en press ovanifrån och att ackordssänkning riskerades om ackordsförtjänsterna blev för höga.

Den starka otillfredsställelsen med ackordsstudierna framträdde än starkare i de informella samtalen och gruppdiskussionerna. Vad undersökarna än började ett samtal med arbetare om, så tenderade ackordsstudierna att spontant beröras förr eller senare och ofta i mycket aggressiva ordalag. En del arbetare menade att våra frågor om informationsproblemet var av ringa intresse och rådde oss att fråga om det väsentliga: »tidsstudier» och arbetarnas förtjänst. I de gruppdiskussioner som hölls rörande informationen på arbetsplatsen kom samtalet vid nästan samtliga sammanträden in på förtjänst- och ackordsstudieproblemet. Det föreföll som om diskussion gruppvis kring detta problem stimulerade aggressiva uttalanden om ackordsstudierna mer än samtal med var man enskilt.

Misstron mot ackordsstudierna hängde samman med en *allmän misstro mot »bolag» i allmänhet*. För att citera några uttalanden:

»Tidsstudier är ett redskap i bolagets händer och kan bara tjäna en part.» »Tidsstudierna borde ha facklig kontroll.» »Tidsstudierna borde vara opartiska för att ge en rättvis lön.» »Så länge tidsstudiemannen avlönas enbart av arbetsgivaren är han i ett sådant beroende av denne att arbetarnas krav blir minst beaktade.» »Vi får utgå från att tidsstudiemannen är avlönad av bolaget och naturligtvis går dess ärenden.» »Alltid när vi frågar svarar arbetsstudiemännen att 'vi har vårt över oss'.» »Ju lägre priserna blir, ju bättre står de hos sina överordnade.» »Arbetsstudiemannen har dem som ligger över honom för att i bolagets intresse få så gott resultat som möjligt.» »Tidsstudiemannen kan inte komma med höga siffror.» »Tidsstudiemannen går bolagets ärenden.» »Tidsstudierna borde vara opartiska för att ge rättvis lön.» »Tidsstudiemannen försöker arbeta sig upp genom att sätta snåla ackord.»

Många arbetare hänvisade till att ackordsstudierna som de tillämpades blivit *ett instrument att driva upp tempot och därmed bidra till utsvettningen av arbetaren*. För att citera:

»Ackordspriserna har drivit upp tempot.» »Den ursprungliga avsikten att åstadkomma en rättvisare betalning som man tänkte sig vid Saltsjöbadsöverenskommelsen har kommit i skymundan.» »Ökat tempo driver fram olycksfall.» »Hur kan man komma och tala om säkerhet när man samtidigt motverkar det genom tempot?»

Många arbetare gav i det sammanhanget uttryck för en inställning att *ackorden är »snålt satta»*.

»Dom vill få fram så mycket som möjligt för så litet som möjligt.»  
»Jag måste köra hårt, ackordet är satt så.» »Det går inte att pressa mer.» »Jag måste ta ut för fullt, eftersom ackordet ligger så lågt.»  
»För att få en dräglig förtjänst måste jag jäkta hemskt ibland.» »Ackorden är för låga.» »Vi har så illa satta ackord, så vi måste ta ut mesta möjliga.» »Det är ingen risk att man kommer för högt i förtjänst.»

En del arbetares irritation mot ackordsstudierna hängde samman med att de kände sig *otillfredsställda med den individuella körningen och den ökade ackordsbets som denna medfört*. De föredrog tidigare solidaritet och gemensam körning (kollektivt »tak»), där man tog mera hänsyn till varandra och till de äldres begränsade möjligheter att på gamla ackord »hänga med» i förtjänst. Besvikelsen över inbördes rivalitet och avundsjuka riktade sig mot ackordsstudierna som man uppfattade som upphovet till denna inbördes tävlan. Många påtalade i det sammanhanget de äldres svårighet att kunna hänga med i förtjänst på gamla ackord. En del äldre fick överföras på timlön, vilket medförde förtjänstförlust. Några sade bittert, att detta var bolagets sätt att pensionera de äldre arbetarna.

En del arbetares missnöje sammanhängde med *känslan av att kontrolleras och av att ej vara betrodd*. För att citera:

»Större samarbete mellan tidsstudiemän och arbetare önskvärt. Som det är verkar den misstänksamhet olidlig som tidsstudiemän i allmänhet visar gentemot arbetarna. Denna misstänksamhet gör att man även blir misstänksam mot tidtagarna.» »Arbetarna är för litet betrodda.»

Andra skäl för missnöje med arbetsstudiesystemet anfördes också. *De långa väntetiderna* var ett ofta återkommande missnöjesskäl.

»Det är nervpirrande att gå på ackordsparagrafen. Det är ett ständigt lurpassande från båda sidor.» »Det dröjer för länge innan priset kommer, sen tiden är tagen.» »Tidsstudierna verkar tungrott, kunde gå snabbare.»

*Arbetsstudiemannens bristande kapacitet* var ett annat klagomål. Arbetsstudiemannen sades vara »för ung» och »sakna praktisk erfarenhet»:

»Han borde helst jobba några veckor i den maskin han studerar.»  
 »Tidsstudiemännen kan inte räkna. Det är nya tidsstudiemän som inte känner till förhållandena.» »De fifflar på olika sätt.» »De har sina order från högre ort. Tidsstudiemännen tror inte på sig själva. De måste få stöd från ingenjörerna och uppe på arbetsstudieavdelningen.»

Irritationen riktades ibland mot den för arbetarna oklara befogenhetsfördelningen mellan arbetsledningen på avdelningen och arbetsstudieavdelningen. En del arbetare sade sig inte riktigt vara på det klara med vem det var som bestämde. För att citera en arbetare:

»När det blir dåliga ackord, är det ingen som säger sig ha inflytande. Vi kan inte göra något åt det säger såväl tidsstudiemannen som arbetsledningen. För övrigt är jag osäker om avdelningschefen har något inflytande på ackorden.»

Misstänksamheten mot tidsstudierna hängde nära samman med den *brist på kännedom och insyn* som flertalet arbetare uppfattade sig ha i förhållande till arbetsstudiesystemet.

Arbetarna visste inte riktigt hur ackordsstudieprocessen gick till och vilka inflytanden som där gjorde sig gällande. Arbetsstudiemannen tillhörde en särskild avdelning, som man uppfattade stå i kontakt med verks- och bolagsledningen. Därifrån gick han ner till produktionsavdelningen för att studera arbetaren. Han kom till avdelningen utifrån som observatör, och han återvände till arbetsstudieavdelningen efter studien för att göra upp förslaget till ackord. Han var avlönad av bolaget. På vilket sätt arbetsstudiemannen påverkades av bolaget visste arbetaren inte. En del arbetare uttalade önskemålet att få se arbetsstudieavdelningen och hur man arbetade där. Men den insynen trodde man sig inte kunna få. Arbetaren ansåg sig inte få gå omkring på verket och se på andra avdelningar. Bolaget var inte villigt att ge insyn i ett så centralt område som ackordsstudiesystemet.

Den bristande kontakten med vad som skedde på arbetsstudieavdelningen hängde nära samman med den bristande insikten i hela det arbetsstudietekniska sättet att resonera. Arbetsstudiemannens betraktelsesätt var i hög grad intellektuellt, rationalistiskt och tekniskt. Han koncentrerade sin uppmärksamhet främst på maskinen, materialet och tillverkningsmetoderna. Hans verksamhet hade att göra med klockor, räknestickor, kur-

vor, diagram, nomogram, syntetiska ackord och arbetsvärdering. För att citera en arbetare:

»Tycker ej om deras sätt att ta studierna. Dom har sådana åsikter, att man inte begriper sig på dom.»

Arbetarna tillfrågades i intervjuundersökningen hur de lärt sig det de kände till om arbetsstudier och ackordsberäkning. 24 % ansåg sig inte känna till någonting, 8 % nämnde kurser eller upplysning som givits genom den egna fackliga organisationen, 6 % nämnde den upplysning som givits genom arbetsstudiemän och arbetsbefäl, och resten hänvisade till sådana saker som erfarenhet i största allmänhet, genom att se på kamrater, själv studerat och läst samt genom förhandlingar och studier av protokoll.

Både i enkät- och intervjuundersökningarna och i gruppdiskussionerna frågade vi om intresset för ökad information om arbetsstudiemännens sätt att beräkna ackorden, varvid över hälften uttalade intresse för att få reda på mer om metoden för ackordsberäkning. Många gav exempel som visade vad det var de ville ha reda på.

#### 5. 4. ARBETSSTUDIEMÄNNEN

Arbetsstudiemännen själva såg på sin situation på ungefär följande sätt.

Arbetsuppgifterna bestod huvudsakligen i att sköta det löpande arbetet för ackordssättningen. I mån av tid och möjlighet skulle också metodstudier och rationaliseringar utföras. Avdelningens storlek gjorde dock att arbetet till övervägande del kom att omfatta ackordssättning, såväl tillfälliga ackord som ackord baserade på tidsstudier.

Arbetsstudiemännen såg som sin egentliga uppgift att bedriva metodstudier. Deras utbildning och/eller intresse var inriktade på att planera för ökad och förbättrad produktion. Deras »begrepps- och föreställningsram» liknade såtillvida mer avdelningsledningens än arbetares och förmäns.

Karakteristiskt var att så gott som samtliga hade börjat på arbetsstudieavdelningen för att skaffa sig »praktik» i arbetsstudier, vilket ansågs vara meriterande för befattningar inom driften. De flesta såg fram emot ett sådant avancemang. Det

var inte enbart deras intresse och utbildning som gjorde att de sökte sig ut i driften; även ekonomiska orsaker uppgavs. Driftsbefattningar var bättre avlönade och öppnade större möjligheter för en fortsatt karriär. Driftsingenjören ansågs ha en självständigare uppgift i omedelbar anslutning till produktionen.

En viktig orsak till denna önskan att övergå till arbete i driften tycktes också vara den press som det innebar att sätta löner. Det blev tröttsamt att »vara den sten som det spottades på», och magsår ansågs vara en yrkessjukdom för arbetsstudiemän. Man hoppades komma ifrån konflikten med arbetarna genom att söka sig över till driftsbefattningar och därmed till ett mer praktiskt och neutralt arbete.

För somliga tycktes det vara pressande att i detalj se vad som skedde och vad som borde göras ute på avdelningarna, utan att ha rätt eller möjlighet att ingripa och påverka situationen. Ibland överskred de sina befogenheter och ingrep arbetsledande, vilket kunde förorsaka konflikter med förmännen och arbetarna.

Organisatoriskt tillhörde arbetsstudiemännen arbetsstudieavdelningen, men de var avdelade till olika produktiva avdelningar, en eller två till varje avdelning, beroende på dennas storlek. Av de tolv arbetsstudiemännen hade tio sina arbetsplatser på arbetsstudieavdelningen, medan två produktionsavdelningar hade funnit det bättre att ha arbetsstudiemannen sittande ute på avdelningen. Han kom därigenom i närmare kontakt med både arbetare och förmän och kom på så sätt att mer tillhöra den produktiva avdelningen. Dessutom blev det lättare att få tag på arbetsstudiemannen, samtidigt som denne blev mer förtrogen med de dagliga produktiva problemen. Därmed skapades förutsättningar för en intensivare informations- och kommunikationskontakt. Detta underströks ytterligare genom att arbetsstudiemannen i bägge fallen placerades i samma rum som andra personer, i ena fallet konstruktören och i det andra verkmästaren. I bägge fallen betonades de ökade möjligheterna till effektivt samarbete.

Arbetsstudiemännen uppgav sig få sina arbetsuppgifter från produktionsavdelningens ledning när det gällde större arbeten och nya maskiner. Vid mindre studier och tillfälliga ackord sades arbetaren eller förmännen ta initiativet. Vid de mer omfattande arbetena diskuterade arbetsstudiemannen uppläggningsen och ge-

nomförandet av studierna med ledningen för produktionsavdelningen och assistenten på arbetsstudieavdelningen. Detaljdiskussionerna under genomförandet skedde eventuellt med förmannen och verkmästaren. Innan det färdiga förslaget lämnades ut, diskuterades det med avdelningsledningen vad beträffar använda arbetsmetoder och med arbetsstudieavdelningen vad beträffar ackordspriser, i allmänhet då med chefen respektive assistenten, av vilka den senare hade att bekräfta godkännandet av förslaget genom att signera det. I några fall angavs som önskemål att även ledningen för produktionsavdelningen skulle signera förslagen, för att det vid eventuell tvist om förslaget skulle vara klart att arbetsledningen godkänt metoderna.

Arbetsstudieavdelningen leddes när det gällde de löpande arbetena av assistenten. Chefen för avdelningen hade till stor del andra arbetsuppgifter, då han samtidigt var personal- och säkerhetschef. Arbetsstudiemännen efterlyste mer kontakt med sin avdelningschef. De kände sig, efter en genomgången instruktions- och utbildningsperiod, alltför mycket lämnade åt sig själva.

Relationerna mellan de olika arbetsstudiemännen uppgavs som goda, men det framhölls att man inte hade mycket med varandra att göra och endast i undantagsfall kunde utbyta erfarenheter. Kontakten angavs som värdefullast under den första tiden. Tidigare hölls på avdelningen en lördagskonferens för utbyte av erfarenheter, information och utbildning. Flera arbetsstudiemän efterlyste denna konferens.

Arbetsstudiemännens förhållande till arbetarna påverkades av deras egen osäkerhet inför det satta ackordet. Ofta kunde de inte avgöra med säkerhet hur bra ackordet var. »Rädd att göra tabbe. Ryggar till när jobbaren accepterar — lika när de klagar. Arbetarnas förtjänster är kniven på strupen.»

De menade att prestationsbedömningen var den svåraste delen av arbetsstudien och att full rättvisa inte kunde uppnås. Då »handtiden» emellertid endast utgjorde en mindre del av tiden vid de flesta ackord, ansågs felet trots allt bli mindre än med tidigare metoder. Felet på ackorden angavs till i bästa fall 5 %. Prestationsbedömningen innebar också möjlighet för arbetsstudiemannen att skjuta över skulden för felet på arbetaren: »Arbetstakten går något så när att bedöma, men svårt bedöma hur rationellt de arbetar.» Om ackordet blev för bra, var det arbe-

taren som maskat under själva studien. I något fall sköts skulden för detta i sin tur delvis över på förmannen, som inte hade varit närvarande och övervakat arbetarnas metoder under arbetet.

En viktig faktor som påverkade förhållandet till arbetarna var att arbetsstudiemännen måste få ackordet godkänt men inte hade något maktmedel att tillgripa för att få en viss förtjänstnivå accepterad. »Arbetarna har trumf på hand. Förmannen vågar inte stöta sig med arbetarna.» Ackorden beräknades efter en förtjänstfaktor som låg betydligt under arbetarnas förtjänstläge. Ett liknande och större gap hade funnits en gång tidigare, och man tvingades då att använda en s. k. fiffelfaktor (konjunkturfaktor) för att minska gapet. Gapet minskades sedan genom att förtjänstfaktorerna höjdes, varvid konjunkturfaktorn slopades. I dagens läge användes inte s. k. fiffelfaktorer, utan man överbryggade gapet genom att diskutera spilltider, tillägg etc. Upparbetningsgraden anpassades efter gapets storlek. Det var här arbetsstudiemännens skicklighet blev avgörande; det gällde att »lösa det hela smidigt».

Samtliga ingenjörer framhöll att alltför få arbetare hade någon kunskap om arbetsstudier. De menade att om arbetarna visste mer om metoden skulle det underlätta ingenjörernas arbete och göra det lättare att komma fram till ackord som kunde godkännas.

En del av de anmärkningar som arbetarna kom med uppfattades av arbetsstudiemännen som obefogade, som försök från arbetarnas sida att resonemangsvis få ett bättre ackord. Arbetsstudiemännen menade att de under tiden fram till godkännandet blev utsatta för påtryckning att finna utvägar att ändra på tider. Flera uppgav att det var vanligt att arbetsstudieavdelningen släppte efter på tiderna under förhandlingarnas gång. Arbetarna, förmännen och avdelningsledningen tyckte att man borde räkna med detta från början.

Arbetsstudieingenjörerna tolkade dessa eftergifter från arbetsstudieavdelningens sida som en nödvändighet för att få ackord godkända då förtjänsten låg så avsevärt över förtjänstfaktorn.

Några av arbetsstudiemännen hade en negativ och misstänksam inställning till arbetarna. De drev en mer medveten rationaliseringslinje och var mer kritiska mot förhållandena än övriga ingenjörer och ledningen på respektive avdelningar.

När arbetsstudieingenjören skulle utföra studier på avdelningen sökte han vid större saker kontakt med arbetsbefälet. Han sade sig ha behov av stöd från deras sida, då han själv inte kände till tillverkningsmetoderna och arbetarna så bra.

Från arbetsstudiemännens sida framfördes många klagomål över att förmännen saknade kunskap och intresse för arbetsstudier. Förmännen sades enbart intressera sig för att maskinen gick och att produkten höll erforderlig kvalitet. Vilka arbetsmetoder arbetaren använde — och därmed också vilken produktionsnivå han kom upp till — sade ingenjörerna att förmännen saknade intresse för.

Det framhölls upprepade gånger att det framförallt var de äldre förmännen som det var svårt att samarbeta med och som saknade intresse och förståelse för arbetsstudier. Detta skapade svårigheter för eventuella förbättringar av metoden från arbetsstudieingenjörens sida, då han själv inte var berättigad att vidta ändringar. De sade att en del förmän avsiktligt höll sig borta från den del av avdelningen där en studie pågick för att slippa övervaka och eventuellt korrigera arbetarens metoder. Förmännen ville undvika att stöta sig med arbetarna.

Situationen blev något annorlunda efter det ackordet satts. Arbetsstudiemannen kände sig då till en del ansvarig för att metoden bibehölls, då annars ackordsunderlaget rubbades. I detta läge begärde arbetsstudiemannen att han hölls underrättad om alla ändringar som förmännen vidtog.

På de avdelningar där arbetsstudiemannen mer sökte ägna sig åt metodstudier förelåg en viss möjlighet till konflikter. Förutom förmännen uppgavs även avdelningsledningen ibland komma att stå i motsatsförhållande till arbetsstudieingenjören. Detta gällde främst större omläggningar samt ändringar av maskiner då arbetsstudieingenjören var förslagsställare. Han hade ibland svårt att få sina förslag accepterade och genomförda. Det blev en konflikt mellan stabs- och linjefunktionerna.

Denna konflikt föreföll återspegla en oklarhet i ansvarsfördelningen mellan cheferna för arbetsstudieavdelningen och respektive produktionsavdelning. Vid ackordsberäkningen var det två faktorer som var avgörande: förtjänstfaktorn och tiden. Metoden — och därmed också tiden — bestämde avdelningen över; förtjänstfaktorn avgjordes genom avtal mellan verksche-

fen, arbetsstudiechefen och arbetarnas representanter. Arbetsstudieavdelningen såg som sin uppgift att tillse att de avtal som de ingått å bolagets vägnar respekterades och att avdelningsingenjörerna ställde sig solidariska. Avdelningsledningen sköt helt över ansvaret för lönerna på arbetsstudieavdelningen, då de inte såg någon möjlighet att påverka löneläget.

Med dessa motsättningar tvingades arbetsstudiemännen att anpassa systemet, å ena sidan efter avdelningens krav på sådana löner att de anställda skulle stanna och produktionen hållas i gång och krav på att produktionen kom igång på högsta nivå så snart som möjligt, å andra sidan efter arbetsstudieavdelningens önskan att inte rucka på förtjänstfaktorer och tider.

Som tidigare nämnts ansåg sig arbetsstudiemännen sakna tillräckligt stöd av egen avdelningsledning och av ledningen för produktionsavdelningen.

»Avdelningsledningen förstår nog inte alltid vilka problem vi har.»  
»Chefen (för produktionsavdelningen) ställer sig solidarisk med arbetarna om det blir för låg förtjänstfaktor. Han ställer sig ej lojal med av bolaget träffade överenskommelser. Cheferna saknar ekonomiskt ansvar. Nu vill de ha hög lön åt gubbarna för att få lugn.» »Avdelningsledningen pratar och håller med gruppordföranden mot arbetsstudieavdelningen.»

Dessa motsättningar kom tydligt fram vid förhandlingar där alla tre parterna, arbetarna och deras representanter, avdelningens chefer samt arbetsstudieingenjörerna och deras olika överordnade var närvarande.

Med tanke på dessa motsättningar ville arbetsstudieavdelningen helst undvika förhandlingar, då dessa oftast blev långvariga och svåra. Man önskade att arbetsstudiemannen i görligaste mån skulle lösa problemen smidigt inom avdelningen. Först när man där inte kunde enas om ackordsunderlaget och kapacitetsfrågorna och inte kunnat finna en smidig lösning togs frågan upp till förhandling mellan klubben och arbetsstudieavdelningen. De konferenser som hölls inom avdelningen mellan arbetare, arbetsbefäl och arbetsstudieingenjör skulle inte behandla förtjänst utan enbart ackordsunderlagets olika verk- och spilltider, själva studiens uppläggning samt arbetsmetoder. Det var oklart vem som skulle leda dessa konferenser. Det förekom såväl att arbetsstudie-

ingenjör som att avdelningschef ledde dem. Även förmännens medverkan vid dessa konferenser var oklar — ofta deltog de inte alls.

De förhandlingar som sedan följde leddes vanligen av assistenten på arbetsstudieavdelningen, och arbetsstudiemannen deltog som sakkunnig på de lokala avdelningsförhållandena. Avdelningsledningen var ofta inte närvarande.

Arbetsstudiemannen hade under diskussionerna före förhandlingarna hållit emot allmänna förtjänstkrav och drivit en så långt möjligt saklig diskussion om tider och andra detaljer i studien. Vid förhandlingarna gällde det emellertid att komma överens om priser, vilket medförde att ledningen för arbetsstudieavdelningen kunde komma att få desavouera arbetsstudiemannen för att få en överenskommelse till stånd. Detta hade några arbetsstudieingenjörer upplevt som en prestigeförlust gentemot arbetarna. De blev hållna för snåla och griniga.

Om det inte gick att lösa frågan vid denna typ av förhandling togs frågan upp vid ny förhandling där verkschefen och eventuellt förbundets lokala ombudsman deltog. För övrigt var deltagarna klubbordföranden, kassören, arbetsstudiechefen och hans assistent. Arbetaren och arbetsstudiemannen deltog inte. En arbetsstudiemann uttalade sin besvikelse över att den som gjort studien inte fick delta vid förhandlingarna med verkschefen.

## 5. 5. DRIFTS- OCH ARBETSLEDNINGEN OCH ACKORDSSTUDIESYSTEMET

*Avdelningscheferna* intog vanligen en delvis kritisk hållning till arbetsstudieavdelningen. Kritiken riktade sig i första hand mot arbetsstudiemännen och deras relationer till förmännen och arbetarna. Avdelningsingenjörerna krävde här ett stärkande av förmännens auktoritet och ville vänja arbetarna att vända sig till förmännen istället för att gå till arbetsstudieingenjörerna direkt. De önskade engagera förmännen i ackordssättningsarbetet, så att inte arbetarna och arbetstidsstudieingenjörerna gjorde upp på egen hand. De ville ha kontroll över läget och ville att arbetsstudieavdelningen skulle ta mer hänsyn till arbetsledningens önskemål. De ställde krav på att arbetsstudiemännen skulle återförvisa vissa frågor till förmännen och verkmästaren.

I andra hand riktade sig kritiken mot arbetsstudieavdelningen

och dess metoder. De menade att arbetsstudiemännen borde börja med att ta studier på sin egen avdelning, att de tillbringade för mycken tid i förhandlingar och att de bara gjorde tidknäppning och inte arbetsstudier.

En del avdelningschefer ansåg att ackorden ofta var skenackord och att arbetsstudieavdelningen var ansvarig för löneglidningen. Enligt dem innebar den använda metoden att en viss upparbetningsgrad tilläts genom att det sågs genom fingrarna med maskning, spilltider m. m. På så sätt kunde man komma fram till för arbetarna godtagbara ackord med bibehållande av de låga förtjänstfaktorerna. Tidsstudieunderlaget förfalskades härigenom, och några menade att detta skulle få katastrofala följder när man tvingades höja förtjänstfaktorn.

Gapet mellan förtjänstönskan och förtjänstfaktorn ledde till långa förhandlingar, där även avdelningschefen drogs in. Det var framförallt i dessa ackordsförhandlingar som motsättningarna mellan avdelningschefen och arbetsstudieavdelningen kom fram. Arbetsstudieavdelningen uppfattades av avdelningschefen som tillsatt att övervaka träffade avtal. Arbetsstudieavdelningens personal begärde lojalitet av avdelningschefen för avtalens upprätthållande. För avdelningschefen innebar detta en konflikt, då han insåg att han var moraliskt skyldig att stödja arbetsstudieavdelningen men själv ville få ackorden satta och godkända så att maskinerna utnyttjades ordentligt. Vid den tekniska diskussionen om metoder, spilltider, avkörningsrisker m. m. kunde han frestas att gå emot arbetsstudieavdelningen, då han måste ha folk i maskinerna. Avdelningschefen fick här fungera som jämningsinstans, vilket han upplevde som olustigt. Pressen och hotet från arbetarna låg ständigt på: »Om vi inte får ordning på ackorden, får vi införa tak igen.» Avdelningschefen tyckte arbetsstudieavdelningen red för hårt på avtalen. Den har »rätten» på sin sida, men den bör arbeta efter anda och inte efter bokstav, menade man.

Många avdelningschefer uppfattade situationen så att arbetsstudieavdelningen hade ett reellt inflytande på produktionsmöjligheterna. Arbetsstudieavdelningen å sin sida hävdade att ansvaret för produktionen helt vilade på avdelningen och att arbetsstudiepersonalen inte hade något att bestämma, då den endast var rådgivande.

Överenskommelser om beräkningsgrunder träffades av verkschefen och arbetsstudiechefen samt representanter för bolagets huvudkontor utan att avdelningscheferna tillfrågades, och i vissa fall beklagade sig avdelningsingenjörerna över att de inte informerades om innehållet i dessa överenskommelser. Dessa fungerade som direktiv, och genom ackordssättningsmetoden kom arbetsstudieavdelningen att utöva inflytande på avdelningarnas ledning. Avdelningschefernas ställning som självständiga avdelningsledare kom här i konflikt med bolagets handlingsprogram och ledning.

Kring arbetsstudieavdelningens råd uppstod motsättningar. Arbetsstudieavdelningen framhöll att det ingick i dess arbetsuppgifter att göra metodstudier och komma med förslag till rationaliseringar. Alla råd accepterades inte — av driftstekniska, ekonomiska eller personella skäl.

För att genomdriva sina förslag tillgrep arbetsstudieavdelningen ibland olika slag av påtryckningar: att vägra sätta ackord förrän deras förbättringsförslag var genomfört, kritisera avdelningsledningen, hänvisa till arbetarnas inställning eller hota att ta upp saken med verkschefen.

I sin strävan att hålla stånd i motsättningarna stödde sig arbetsstudieavdelningen på verkschefen, på ingångna avtal och/eller direktiv från branschorganisationen. Avdelningsingenjörerna stödde sig på hjälpavdelningarnas begränsade kapacitet och hänvisade till att de själva måste få avgöra rationaliseringarnas prioritet. Båda parter sökte personligt stöd hos verkschefen.

*Förmannens* funktion i ackordsstudiesystemet växlade mycket. När det gällde studiernas begärande utgjorde förmannen i vissa fall förbindelselänken med arbetsstudieavdelningen, i andra fall förbigicks han. När det gällde studiernas förberedande och utförande förelåg i vissa fall intim kontakt mellan arbetsstudiemannen och förmannen, medan i andra fall förmannen inte hade något med detta att göra. På vissa avdelningar var det driftschefen som följde studierna och diskuterade metoderna, och förmännen lämnades utanför.

Förmännen hade skiftande inställning till arbetsstudiesystemet. Det stora flertalet hade en positiv inställning och såg det som ett nödvändigt medel i en rationell produktion och var tack samma för att själva slippa ha ansvaret för ackordssättningen.

Några pekade på att det fanns bättre möjlighet än tidigare att utveckla vänskapliga relationer till arbetarna nu när förmännen inte längre bestämde över deras förtjänst utan arbetsstudieavdelningen stod för ackordssättningen. Arbetarnas missnöje över förtjänsten riktade sig mot denna avdelning.

En del arbetsledare kände sig dock förbigångna vid studiernas utförande. De ansåg att de bättre förstod sig på metod- och maskinproblem och att arbetsstudieingenjörerna ofta inte var kompetenta. Det var dock endast några få förmän som ansåg att de gamla verkmästarackorden fungerade bättre. En del förmän önskade ett intimare samarbete mellan förmän och arbetsstudiemän och ansåg att de senare borde ta råd av förmännen i större utsträckning. De förmän som uppgav sig vara förbigångna vid studien hade en mer negativ inställning till det tillämpade ackordsstudiesystemet.

Den allmänna uppfattningen bland förmännen var att arbetarna nu var mindre negativt inställda till ackordsstudierna än de varit tidigare men att det fortfarande förekom mycken irritation. En del av arbetarnas missnöje ansåg de vara kverulans som hörde till spelets regler. Många förmän pekade på att arbetarna fått större förtroende för systemet och visade mindre rädsla för att ackordet skulle sänkas. Förmännen var dock medvetna om att det förekom en hel del maskning och uppkörning vid arbetsstudiernas tagande och att många arbetare fortfarande inte vågade »ta ut fullt». I många fall ansåg förmännen att ackorden var så satta att arbetarna måste »ta ut fullt» för att komma upp till en hygglig förtjänst. En del förmän ansåg det berättigat att arbetarna »håller igen» något i vissa situationer.

»De tar igen sig en kvart innan de slutar. Det behövs när det är så tungt arbete.» »Dåliga och bra ackord jämnar ut sig. Vissa ackord måste man slita hårt på, medan andra ger möjlighet till andrum.»

## 5. 6. LEDNINGEN FÖR ARBETSSTUDIE- AVDELNINGEN

Ledningen för arbetsstudieavdelningen framhävde arbetsstudieavdelningens karaktär av stabsavdelning och menade att den endast skulle gå verkstadsledningarna tillhanda med arbetsstudie-teknisk service. Verkstadsavdelningarna var ansvariga för ar-

betsmetoder. Arbetsstudieavdelningen var stabsorgan utan bestämmanderätt och ej verkställande organ.

Samtidigt framhävde ledningen arbetsstudieavdelningens ansvar för de överenskommelser som gjorts om beräkningsgrunder. Den skulle se till att de principer för lönefrågor som fastställts av verkschefen som ett handlingsprogram för hela verket och som delvis reglerades av central överenskommelse respekterades och följdes. Varje avdelning för sig visste inte vad som skedde på andra avdelningar. Lönefrågor måste skötas efter enhetliga linjer och centralt för verket. De råd som arbetsstudieavdelningen gav var i kraft av de centrala överenskommelserna bindande, och arbetsstudieavdelningen skulle övervaka att dessa principer och råd följdes.

Arbetsstudieavdelningens ledning hade strävat efter att befria ackordssättningen från konjunkturfaktorer och andra s. k. fiffelfaktorer. Man ville därigenom sanera arbetsstudieavdelningens verksamhet från sådana avväganden som hade att göra med »rimlig förtjänstnivå». Arbetsstudiemännens ackordssättning skulle gälla en ren arbetsstudieteknisk verksamhet, och diskussionen om deras ackordsförslag skulle begränsas till en diskussion av studiens metoder, tider, spilltider etc. och utesluta kohandel om önskad förtjänstnivå.

Ledningen för arbetsstudieavdelningen var medveten om att vissa förhållanden vid utförandet av arbetsstudierna på S-verket inte var som man skulle önska och att därför arbetsstudiesystemet inte fungerade som det borde.

Ledningen för arbetsstudieavdelningen hänvisade till följande förhållanden som försvårade arbetsstudieavdelningens arbete.

1. Det fanns inte tillräckligt med kvalificerad personal på arbetsstudieavdelningen. Rörligheten hade varit stor, avdelningen hade blivit något av en genomgångsavdelning, det fanns några som inte hade tillräcklig teknisk och/eller arbetsstudieteknisk utbildning eller tillräcklig verkstads- eller arbetsstudiepraktik för att tillfredsställande genomföra metodstudier och tidsstudier. Detta i sin tur sammanhängde med löneförhållandena och med de begränsade utbildningsmöjligheterna.

2. Det fanns inte tillräckligt med personal på avdelningen för att hinna med det arbete som fordrades ens för ackordssättning. Följden av detta blev dels att arbetsstudiemännen inte fick till-

räckligt med tid att ägna sig åt metodstudier, dels att det blev dröjsmål med de studier som gjordes. Dessa förhållanden ledde till sämre kvalitet på studierna och dröjsmål i ackordssättningen, vilka båda förhållanden ledde till irritation både bland arbetarna och hos arbets- och driftsledningen.

3. Arbetsledarna hade inte alltid den insikt i och den positiva inställning till arbetsstudierna som behövdes, vilket bland annat tog sig uttryck i en obenägenhet att acceptera vissa metodsynpunkter, medverka till studiernas utförande eller ge arbetsstudiemannen det stöd och den hjälp han behövde.

4. En del driftschefer hade inte tillräcklig förståelse för arbetsstudiesynpunkterna. De var inte alltid benägna att acceptera vissa metodförbättringar och gav ibland inte arbetsstudiemännen det stöd de behövde.

5. Många arbetare hade en negativ inställning till arbetsstudierna, saknade insikter i principerna för och avsikten med arbets- och tidsstudier, var obenägna att ta reson vid studiernas genomförande, maskade eller uppträdde på annat sätt olämpligt under studiens utförande, vägrade att diskutera studien utifrån de givna förutsättningarna (tider och metoder etc.) och använde sig av hot och andra påtryckningar för att få högre förtjänst.

6. En del av de fackliga representanterna var benägna att reagera på samma sätt; de uppträdde skränigt och hotfullt vid förhandlingar och var obenägna att vid dessa utgå från studiens förutsättningar.

7. På några avdelningar brast det ifråga om disciplin, ordning, planering och säkerhet. Det missnöje som uppstod i samband härmed kom oförskyllt att riktas mot arbetsstudieavdelningens verksamhet.

AVDELNING II

ALLMÄNNA ÖVERSIKTER  
OCH ANALYSER



## KOMMUNIKATION I ALLMÄNHET — EN ÖVERSIKT

Termen kommunikation har på svenska en mer begränsad betydelse än på engelska och är vanligen liktydig med »samfärd-sel», »transport» eller dylikt. I detta arbete används, i brist på lämplig svensk term, »kommunikation» i betydelsen utbyte av meddelanden eller information mellan personer. Egentligen skulle termen »social kommunikation» användas för att utmärka avvikelsen från vardagsspråket, men för korthetens skull utelämnas adjektivet, eftersom någon fara för missuppfattningar knappast föreligger i denna text.

Vid kommunikation kan man vanligen urskilja följande element:

en eller flera personer som meddelar något, *informationssändare* eller *informationsgivare*,

en eller flera personer som får eller är avsedda att få meddelandet, *informationssmottagare* eller *informationsobjekt*,

de beteenden och eventuella fysiska arrangemang genom vilka meddelandet förmedlas eller avses att meddelas, *kommunikationsstimuli* eller *kommunikationsmedia*,

det meddelande som informationssändaren avser att meddela, *den sända informationen* samt

det meddelande som informationsmottagaren mottar, *den mottagna informationen*.

Meddelande eller information fattas här i vid bemärkelse. Här avses inte endast meddelanden av mera deskriptiv eller teoretisk natur (förmedling av kunskaper eller upplysning) utan även meddelanden genom vilka informationsgivaren ger uttryck för känslor och värderingar och/eller söker påverka informationsobjektens inställningar och/eller beteenden genom föreskrifter, uppmaningar och andra former av imperativ.<sup>1</sup>

Den ovannämnda bestämningen av termen kommunikation avser inte att ge en fullständig definition. Inom ramen för denna bestämning kan det diskuteras vilka fall man lämpligen skall beteckna som kommunikation.

Man kan således diskutera, huruvida informationsgivarens avsikt att meddela något till informationsmottagaren skall utgöra en nödvändig betingelse för att kommunikation skall anses föreligga. Med hänsyn till om informationsgivaren avser att ge information eller ej kan man skilja mellan *avsiktlig* och *oavsiktlig* kommunikation. En del författare har menat att den oavsiktliga kommunikationen kan ha större betydelse än den avsiktliga i vissa situationer, t. ex. då överordnade genom sina handlingar oavsiktligt ger information till sina underordnade om sin inställning till dem.

Några författare talar om kommunikation även då någon informationsgivare inte finns och då informationsmottagaren får »kommunikationsmeddelandet» direkt från verkligheten, t. ex. då den anställde får upplysning om förhållanden på företaget genom att se företaget i funktion. I denna vida bemärkelse har kommunikation fått betydelse av kunskapsförvärvande överlag. Termen kommer här inte att användas så allmänt.

Man skulle också kunna ge termen en snävare betydelse än som angivits ovan. Man kan t. ex. ange som en nödvändig förutsättning, inte endast att avsiktlig kommunikation skall föreligga, utan även att mottagaren skall vara medveten om denna avsiktlighet och att avsändaren skall vara medveten om denna medvetenhet hos mottagaren. Det har inte funnits någon anledning att göra några sådana speciella avgränsningar i detta arbete.

Vid tillämpning av ovannämnda kommunikationsmodell på det sociala samspelet (interaction) mellan två eller flera individer bör följande uppmärksammas.

1. Rollen av att vara informationsgivare respektive informationsmottagare kan växla, så att än den ena och än den andra kan ge respektive ta information. När hela tiden en person intar informationsgivarens roll talar man om *ensidig* kommunikation, och när den växlar om *ömsesidig* (*flersidig*) kommunikation.

2. Urskiljandet av informationsgivarens och informationstagarens roller är en fråga om en gradskillnad mer än om artskillnad. Under ett längre intervall finns det vanligen någon form av

ömsesidighet i förhållandet. Informationsmottagaren visar vanligen på något sätt hur han reagerar inför informationsstimuli, och hans reaktioner fungerar som informationsstimuli för informationsgivaren — som då för ett kort intervall är informationsmottagare. En föredragshållare är i viss utsträckning känslig för auditoriets reaktioner, t. ex. visat intresse, och anpassar kanske i viss mån sitt informationsgivande därefter.

Man talar ibland om *kommunikationens effektivitet*. Effektivitet kan avse olika förhållanden och således mätas på olika sätt. Effektiviteten kan ses ur informationsgivarens synpunkt, och man kan jämföra hur den sända informationen motsvaras av den mottagna informationen. Ju mer av den avsända informationen som täcks av den mottagna informationen, desto effektivare är den. Man kan också se på kommunikationen från allmänt kunskapsförvärvande synpunkt. Ju mer information som informationsmottagarna absolut sett mottagit, desto effektivare är kommunikationen.

Redan dessa resonemang visar att kommunikationen är en grundläggande faktor vid en analys av det sociala samspelet mellan människor. Karakteristiskt är att en del sociologiska och socialpsykologiska arbeten har tagit kommunikationen i ovan nämnda bemärkelse till utgångspunkt för en systematisk analys av mänskligt beteende.<sup>2</sup>

Begreppet kommunikation har också en vidare tillämpning. Man använder det vid studiet av fysiska fenomen, t. ex. tele-tekniska förhållanden. I anslutning till denna informationsteoretiska forskning har man utvecklat vissa matematiska modeller för kommunikation i allmänhet. Möjligheterna att applicera dessa mekaniska och matematiska modeller på mänskligt beteende har diskuterats och prövats. Man har funnit dessa modeller vara tillämpliga vid studiet av enklare språklig kommunikation. När det gäller socialpsykologiska och sociologiska förhållanden har man ännu endast i begränsad skala tillämpat dem. Här kommer de inte att närmare beröras.<sup>3</sup>

Eftersom mottagandet av information ofta innebär ett inlärande, är *inlärningspsykologiska* synpunkter grundläggande för studiet av kommunikation.

Sett från dessa synpunkter kan man urskilja två faser i informationsmottagandet. Den första fasen innefattar hur mot-

tagaren lägger märke till och observerar informationen, dvs. gör ett urval av stimuli. Den andra fasen innefattar införlivandet av informationen med rådande föreställningsram (cognitiv struktur), dvs. hur informationen begrips och godtas. Båda dessa processer är beroende av mottagarnas tidigare erfarenhet, föreställningsram, behov och försvarsmekanismer. Mottagarens behov bestämmer vad hans uppmärksamhet inriktas på, dvs. urvalet av stimuli. Tidigare erfarenhet bestämmer hur erhållna stimuli rubriceras, vilket i sin tur är avgörande för om de accepteras eller förkastas. I den mån den mottagna informationen inte är förenlig med mottagarens föreställningsram kan informationsinnehållet förträngas, förnekas och/eller förvrängas, så att den förhärskande föreställningsramen bevaras intakt eller också kan den förhärskande föreställningsramen justeras så att den erhållna informationen passar in. Dessa olika reaktionssätt är beroende av hur pass realitetsorienterad eller försvarsinställd mottagaren är med avseende på viss typ av information. Det finns ett allmänt motstånd mot att förändra existerande föreställningsram i enlighet med erhållen information som är oförenlig med densamma.<sup>4</sup>

En omfattande forskning har ägnats åt frågan om vilka faktorer som gynnar kommunikationens effektivitet, dvs. vad som gör att mottagaren lägger märke till och accepterar meddelanden. En serie experiment visar t. ex. att meddelanden med samma innehåll haft olika inverkan på informationsmottagaren, beroende på hur pass tillförlitlig han har uppfattat informationskällan vara.<sup>5</sup> Tillämpning av inlärningspsykologiska synpunkter på kommunikationen framträder i de försök som gjorts att uppställa principer för undervisning, reklam och propaganda, t. ex. när det gäller upprepning, enkelhet och åskådlighet i framställningen och anknytning till rådande föreställningar och behov.

Eftersom kommunikation vanligen sker genom språkliga stimuli kan den *språkliga sidan* (den lingvistisk-semantiska) sägas utgöra en andra grundläggande faktor vid en analys av det sociala samspelet mellan människor.<sup>6</sup> Kommunikationens effektivitet, t. ex. mätt i hur mycket av den givna informationen som begrips och accepteras av mottagaren, beror av hur de språkliga uttrycken i informationen är i förhållande till mottagarens språkvanor (symbolvanor). Studier har visat betydelsen av enkla och konkreta uttryckssätt för kommunikationens effektivitet.

Detta har t. ex. studerats i samband med s. k. läsbarhetstest, där man konstruerat mått på språklig enkelhet (t. ex. antalet ord per mening, relativ frekvens av substantiv och relativ frekvens av längre ord) och intresseväckande förmåga (t. ex. relativa antalet konkreta referenser).<sup>7</sup> Studier har också visat hur de språkliga vanorna växlar mellan olika yrkesskikt och yrkesklasser.<sup>8</sup>

Från *socialpsykologisk synpunkt* finns det anledning att skilja på kommunikation via opersonliga media (skriftliga, radio, film etc.) och personlig kommunikation som kommer till stånd genom direkt kontakt mellan personer. Jag kallar dessa båda former för *opersonlig* respektive *personlig kommunikation*. Det rör sig här mer om en gradskillnad än om en artskillnad, eftersom man kan tänka sig olika övergångsformer. Som indelningsgrund kan man här använda sig av det sociala samspelet mellan informationsgivare och informationsmottagare. Man kan gradera olika kommunikationssituationer med hänsyn till hur intensivt växel-spelet är mellan dessa båda parter.<sup>9</sup> Ett personligt samtal mellan arbetskamrater sägs utgöra en hög grad av aktivt deltagande medan läsning av personalbroschyren innebär en låg grad av deltagande från informationsmottagaren.

Ett omfattande forskningsområde utgör här studiet av de opersonliga formerna av kommunikationen.<sup>10</sup> Särskilt har man varit intresserad av att studera effekten av sådan kommunikation, t. ex. mätt i förändringar av inställning eller i beteende (konsumtion, röstning etc.). Denna forskning har avsett att belysa »vem som säger vad genom vilka media till vilka med vilken effekt». Vissa undersökningar har sökt jämföra effekten av olika media, radio, skriftlig kommunikation, film etc. Andra undersökningar har studerat hur effektiviteten beror av innehållet i den givna informationen, t. ex. med avseende på vilka intressen och behov denna anknutit till. Andra åter har studerat effektens beroende av kommunikationens utformning, mottagarnas personlighet eller sociala ställning.

Även vissa typer av personlig kommunikation har ägnats stort intresse. Det har t. ex. skrivits mycket om förhållandet psyko-terapeut—patient eller rådgivare—klient. Olika psykoterapeutiska skolor har utvecklat teorier om sammanhangen i denna kommunikation och vilka förhållanden som under bestämda förutsättningar ger den största effektiviteten mätt i diagnosens rik-

tighet och/eller terapins resultat. Det är dock först under de senare åren som man sökt att med mera vetenskapliga metoder pröva dessa teorier. Den kliniska forskningen har haft stor betydelse för utformandet av teorier som sedan prövats i socialpsykologisk forskning.<sup>11</sup>

Intervjun, som den används inom samhällsforskningen, är en annan form av personlig kommunikation som gjorts till föremål för omfattande forskning. Det har självfallet legat i forskarnas intresse att studera detta instruments effektivitet mätt i de erhållna resultatens tillförlitlighet (frånvaro av fel av olika slag).<sup>12</sup> Man har bl. a. prövat olika metoders effektivitet och olika tänkbara felkällors relativa betydelse, t. ex. den snedvridande effekt som informationsmottagarens förväntningar och fördomar med avseende på informationsgivaren har haft på hans registrering av dennes reaktioner.

Socialpsykologisk forskning har även studerat vilka förhållanden som inverkar på informationsmottagarens benägenhet att registrera erhållen information och vidarebefordra den till andra. Studier av rykten erbjuder ett intressant material i det hänseendet.<sup>13</sup>

Den socialpsykologiska forskningen har sökt uppställa i möjligaste mån generella hypoteser rörande samband mellan olika faktorer i den personliga kommunikationsprocessen. En problemställning har varit: vilka faktorer inverkar på de agerandes informationsgivande eller informationsökande beteenden under vissa givna förutsättningar? Dessa hypoteser har prövats genom experiment, där man sökt hålla många faktorer konstanta.

I det enklaste fallet är det fråga om två individer, A och B, som utbyter åsikter om förhållandet X. Frågeställningen blir då: vilka förhållanden inverkar på kommunikationens inflytande på A:s och/eller B:s inställning till X? Följande förhållanden har ifrågasatts som bestämmande faktorer: vilken betydelse förhållandet X har för A och B, i vilken utsträckning den sociala situationen tvingar A och B att koordinera sitt handlande i förhållande till X, i vilken utsträckning den sociala situationen tvingar A och B att söka uppnå en så likartad inställning som möjligt till X (pressure towards conformity), hur pass överensstämmande A:s och B:s inställning till X är, hur pass lätt A och B kan pröva sin uppfattning om X genom direkta och enkla

observationer, hur pass övertygade A och B är om sina respektive inställningar till X, vilken uppfattning A har om B:s inställning och vice versa och vilken inställning A har till B och B har till A.<sup>14</sup>

Andra forskare har varit mer intresserade av att söka bestämma vilka faktorer som inverkar på informationsmottagarens benägenhet att söka acceptera, avvisa eller undvika information av visst slag. Denna benägenhet har särskilt setts mot bakgrund av hur mycket informationsmottagaren har engagerat sig för nuvarande handlingsalternativ (degree of action completeness), hur pass förenlig den information är som han får med de antaganden som ligger till grund för hans handlingsalternativ, hur pass lätt informationen kan prövas genom egna observationer och hur pass lätt den erhållna informationen kan prövas genom att jämföras med andra personers inställning.<sup>15</sup>

Forskningen rörande det sociala samspelet i små grupper, gruppdynamiken, har uppehållit sig mycket vid kommunikationsproblemen.

En del av dessa undersökningar har velat belysa vilka faktorer som inverkar på omfattningen och fördelningen av kommunikationen rörande ett visst förhållande X mellan medlemmarna i en grupp och vilken inverkan denna kommunikation har på medlemmarnas inställning till förhållandet X. De inverkanse faktorer (oberoende variabler) som i detta sammanhang studerats har varit: i vilken utsträckning medlemmarna har varit beroende av gruppen för att realisera sina personliga målsättningar (behov), hur pass bundna (attraherade) individerna varit av gruppen, gruppens sammanhållning (cohesiveness), hur pass viktigt förhållandet X varit för gruppens verksamhet, hur pass mycket samstämmighet i inställningen till förhållandet X betytt för gruppens verksamhet och hur pass lätt individen kunnat pröva inställningen till förhållandet X genom direkta observationer.<sup>16</sup>

I en annan serie experimentella undersökningar rörande kommunikationen i små grupper har man betraktat kommunikationsvägarna som oberoende faktorer och studerat hur olika typer av kommunikationsmönster inverkar på sådana förhållanden som snabbhet i problemlösning, noggrannhet i problemlösning, individens tillfredsställelse etc.<sup>17</sup>

Den psykologiska, socialpsykologiska eller sociologiska forsk-

ning som avser att belysa kommunikation överhuvudtaget har självfallet största betydelse för studiet av kommunikationen inom företaget (arbetsorganisationen). I den mån de begrepp och teorier som den mera allmänna forskningen kommer fram till är generellt tillämpliga respektive hållbara, gäller de självfallet även för kommunikationen inom arbetsorganisationen. I denna framställning har vissa begrepp lånats från och vissa speciella hypoteser byggts på resultat av dessa forskningar rörande kommunikation i allmänhet.

Det förefaller dock som om man inom detta forskningsområde delvis hade att göra med ännu inte helt utprovade begrepp och ännu inte klart bekräftade hypoteser. En del av de resultat som man kommit fram till, t. ex. vid studiet av små grupper under experimentella betingelser, kan inte utan vidare anses gälla för de sociala förhållandena i en arbetsorganisation.

Det hade varit en alltför stor uppgift att inom ramen för detta arbete inventera forskning rörande kommunikation i allmänhet och söka ställa upp ett system av integrerade teorier som skulle kunna läggas till grund för forskning rörande kommunikation på arbetsplatsen. Här finns arbetsuppgifter för fortsatt forskning av inventerande och analytisk karaktär.

## KAPITEL 7

# FÖRETAGET OCH DESS INRE KOMMUNIKATION

### 7. 1. NÅGRA SYNPUNKTER PÅ ARBETSORGA- NISATIONENS STRUKTUR

Det finns många slag av relationer som kan läggas till grund för en beskrivning av förhållandet mellan befattningshavarna i ett företag.\* Ett slag är just kommunikationen. Andra slag är t. ex. befattningshavarnas inställning till varandra (vad befattningshavare A tycker om befattningshavare B och vice versa), arbetsfördelningen mellan befattningshavarna (vad A och B gör), befattningshavarnas regelbundna kontakter med varandra (hur ofta och hur länge A och B kontaktar varandra), de formella ansvarighets- och beslutanderättsförhållandena mellan befattningshavarna (vem som är chef för vem) etc. Från denna synpunkt utgör kommunikationen en aspekt på arbetsorganisationen.<sup>1</sup>

Det kan i detta sammanhang vara lämpligt att skilja mellan två huvudsynpunkter på företagets organisation, vilka tyvärr ibland sammanblandas i analyser av organisationens sociala relationer, nämligen beteende- och förväntningssynpunkterna.

1. *Beteendesynpunkten* utgår från individernas handlingar (beteenden) i organisationen, som de kan beskrivas av en observatör.<sup>2</sup> Befattningshavarna påverkar varandra genom sina handlingar och bildar ett *socialt samspel* eller ett *växelspel av handlingar* (social interaction). Man kan urskilja orsakskedjor av individers beteenden, där en individs beteende påverkar en annan individs, den senares beteende påverkar en tredjes etc.

Studerars arbetsorganisationen under en period, framträder en

---

\* Befattningshavare används i vid bemärkelse om någon som är anställd och arbetar inom organisationen, motsvarande den engelska termen incumbent.

viss *regelbundenhet* och *likformighet* i individernas beteenden och i händelseförloppen.<sup>3</sup> I det sociala samspelet har befattningshavarna vissa *roller*. Rollen är således vad individen brukar göra i organisationen. En på observationer grundad arbetsbeskrivning visar befattningshavarens roll i arbetsorganisationen. De återkommande händelseförloppen kan vi kalla för *arbetsprocesser*, en befattningshavares handlingar utlöser regelbundet handlingar och reaktioner hos en annan, den senares handlingar reaktioner hos en tredje etc. I denna process kommer material, maskiner, verktyg, order, rapporter etc. in som moment i händelseförloppen.

Befattningshavarnas roller i det sociala samspelet växlar med avseende på arbetets likformighet eller rutinmässighet. Vissa befattningshavare har enahanda arbete med få operationer, medan andra har ett ständigt växlande arbete. Ledarna i organisationen med uppgifter att planera och utforma roller och arbetsprocesser har det mest växlande och minst rutinbetonade arbetet.

2. *Förväntningssynpunkten* utgår från organisationen som någon eller några förväntar sig att den skall fungera. Vanligtvis är det ledningens förväntningar, dvs. organisationen som den är avsedd att fungera med hänsyn till ledningens planer, instruktioner och föreskrifter, som lagts till grund för analysen. Ur denna synvinkel är organisationen ett tänkt system, där elementen utgörs av positioner eller befattningar och där relationerna är definierade genom föreskrifter och andra slags normer. Befattningshavarna ingår i en auktoritetshierarki, där befattningar är definierade med hänsyn till över- och underordnade och där befattningshavarna har vissa skyldigheter och rättigheter, visst ansvar och vissa befogenheter. Man brukar tala om företagets *formella* struktur, när man analyserar företaget ur denna synvinkel. Underförstått är då att man ser på organisationen från synpunkten av hur ledningen förväntar sig att förhållandet borde vara mellan de olika befattningshavarna.

Dessa förväntningar på arbetsplatsen fyller funktionen av *sociala normer*.<sup>4</sup> Den som förväntar är en *normsändare* som utövar inflytande på en *normmottagare* med avseende på ett visst slags beteende i ett visst slags situation. Normsändaren förväntar sig att normmottagaren skall bete sig på ett visst sätt och tillämpar sanktioner mot honom för att få till stånd detta beteende. Norm-

mottagaren är vanligen medveten om normsändarens förväntningar och sanktioner. Normrelationen mellan två individer eller grupper av individer omfattar således *sända normer* och *mottagna normer*. I en organisation berörs varje befattningshavare av en mängd sända och mottagna normer. Genom den maktkoncentration som karakteriserar ett företag är ledningens sända normer (rollföreskrifter) av dominerande betydelse, t. ex. organisationsdiagram, organisationsplaner och arbetsinstruktioner. Sammanhängande med organisationens hierarkiska struktur har dessa rollföreskrifter ofta karaktären av kedjebrev, högsta chefen har rollföreskrifter reglerande sina närmaste underordnades beteenden, dessa har i sin tur rollföreskrifter för sina närmaste underordnade etc. De fackliga organisationerna har sitt eget normsystem.

Det förefaller vara av betydelse att hålla isär dessa båda synpunkter när man diskuterar kommunikationen i ett företag; avser man kommunikationen som en observerbar relation mellan befattningshavarna eller avser man de av ledningen tänkta eller önskade förhållandena? En del forskning rörande företags kommunikation har just bestått i att beskriva hur kommunikationen mellan vissa befattningshavare är, och denna bild har jämförts med den bild ledningen har av hur kommunikationen bör vara.

## 7. 2. UNDERSÖKNINGAR RÖRANDE KOMMUNIKATIONEN MELLAN BEFATTNINGSHAVARNA

I några undersökningar har man använt sig av observatörer som registrerat en eller en grupp befattningshavares kontakter med andra befattningshavare, hur lång tid dessa kontakter tagit, vilka kontaktmedel man använt, vad dessa kontakter gällt, vilka som varit närvarande vid dessa kontakter etc. Man har studerat företagsledaren från denna synpunkt och därigenom fått fram ett material som man sökt sätta i relation till andra organisationsegenskaper, t. ex. hur pass effektivt organisationen fungerar och i vilken utsträckning olika befattningshavares kommunikation med chefen är sådan att de kan lösa sina uppgifter tillfredsställande.<sup>5</sup>

Man har studerat arbetare på liknande sätt för att få fram

gruppbildningen bland dem; vilka som umgås med varandra i olika häseenden, vilka som står i centrum för dessa grupper och vilka som mer är i periferin, vilka faktorer som påverkar bildandet av dessa kontaktrelationer och vilket inflytande dessa kontakter har på arbetarnas reaktioner i olika hänseenden.<sup>6</sup>

I en annan grupp undersökningar har man sökt belysa kontaktrelationerna genom mer indirekta metoder. I några undersökningar har man använt sig av enkätmetoden. Befattningshavarna har fått ange hur ofta de har kontakt med de övriga i organisationen, vad för slags kontakt det rör sig om och hur pass viktig denna kontakt är för dem. Resultatet av en sådan metod blir bland annat ett omfattande sociometriskt mönster, i vilket individerna ingår som punkter och där kontakterna utmärks med pilar, vilkas riktning anger vem som uppger sig ha kontakt med vem. Ur ett sådant mönster kan man med användande av matrisalgebra och andra metoder få fram vilka individer som hänger samman med ömsesidiga kontakter och bildar faktiska kommunikationsgrupper, vilka som utgör förmedlande personer mellan sådana grupper, vilka som står mera isolerade etc. Ett sådant kontaktmönster ger möjlighet att pröva hur den »formella organisationen» stämmer med det reella kontaktsystemet, och eventuella diskrepanser kan antyda vissa kommunikationsproblem.<sup>7</sup>

Det karakteristiska för dessa undersökningar har varit att man använt sig av kontakten som indikator på kommunikationen. Man har i dessa undersökningar inte sökt komma åt det utbyte av information som ägt rum, dvs. sökt beskriva innehållet av kommunikationen. Det finns endast sporadiska undersökningar som sökt beskriva kommunikationen ur denna mera innehållsmässiga synpunkt.

I en undersökning sökte man följa en viss ryktesspridning. Vissa felaktiga uppgifter utplanterades i en organisation. Efter en viss tid intervjuades befattningshavarna om vad de kände till om frågan, hur de fått den information de hade och deras inställning till frågan i stort. Intresset var särskilt inriktat på att studera den psykologiska förutsättningen för ryktesspridande och för att en person skulle acceptera ett rykte.<sup>8</sup>

Metodiken vid dessa slags undersökningar skiljer sig inte så mycket från tillvägagångssättet vid studiet av gången av olika

ärenden i en organisation, som t. ex. tillämpats av företagsekonomer och statsvetare.<sup>9</sup> Genom intervjuer med befattningshavarna i en organisation söker man bilda sig en uppfattning om hur olika ärenden behandlas av de olika befattningshavarna och hur meddelanden av typen order eller rapporter löper mellan befattningshavarna.

En liknande metodik går också igen i vissa ekonomiskt orienterade undersökningar av hur lösandet av vissa problem sker inom en organisation. För att den ekonomiska planeringen skall kunna äga rum enligt vissa ekonomiska principer förutsätts att information från olika delar av organisationen förs samman och integreras. Detta är särskilt framträdande i större organisationer med många stabsavdelningar och differentierad produktion. Dessa undersökningar har intresserat sig för problemet hur informationen från ett visst organ sprids och utnyttjas av andra delar i organisationen. Man har därför sökt följa olika meddelanden i organisationen, dels genom intervjuer med befattningshavare, dels genom registrering av utbytet av skriftliga meddelanden.

### 7. 3. OLIKA SLAGS KOMMUNIKATION I ETT FÖRETAG

Av den tidigare framställningen torde det framgå att företagets inre kommunikation, betraktat som ett forskningsområde, är något mycket omfattande. Att studera den inre kommunikationen på en arbetsplats betyder att man studerar en viss aspekt av det sociala samspel som där äger rum. I praktiken har det dock varit så att man i diskussionen och forskningen endast avsett en viss del av denna kommunikation. Eftersom forskningen vanligen finansieras av företagsledningen, har man företrädesvis studerat företagsledningens information till de anställda.

Det kan vara skäl att här dröja något vid några vanliga sätt att klassificera inre kommunikation på arbetsplatsen.<sup>10</sup>

En indelningsgrund är den *riktning* som kommunikationen har *med hänsyn till befattningshavarnas ställning i befälshierarkin*. Man brukar skilja på kommunikation nedåt från överordnade till underordnade, kommunikation uppåt från underordnade till överordnade och kommunikation i sidled mellan sidoordnade.

En annan indelningsgrund än *kommunikationsmedlet*: skriftlig kommunikation — tidningar, böcker, broschyrer stencilerade meddelanden, brev, anslag på anslagstavlor etc., muntlig kommunikation — föredrag, kommittéer och konferenser, studiegrupper, personliga kommunikationer etc., audio-visuell kommunikation — radio, film, bandupptagning, television etc.

En annan, mer obestämd indelningsgrund gäller *kommunikationsinnehållet*. Man kan här tänka sig en mängd olika synvinklar, ur vilka kommunikationsinnehållet skulle kunna klassificeras.

En forskning som avser att på arbetsplatsen studera »vem som säger vad genom vilka medel till vilka med vilken effekt» måste lida av en viss oklarhet i problemställningen. En specificering av forskningsproblemen är här nödvändig. Detta kan ske genom att anknyta till någon eller några av ovannämnda indelningsgrunder, t. ex. hur effektiv företagsledningens nedåtgående skriftliga kommunikation till vissa kategorier befattningshavare är.

Val av studieobjekt beror av hur pass intresserad forskaren är av att finna mera generella samband. Han kan utnyttja observationer på arbetsplatsen för att pröva vissa bestämda socialpsykologiska hypoteser om kommunikation i allmänhet. Eller han kan söka pröva vissa hypoteser som gäller enbart kommunikationen mellan vissa befattningshavare på detta företag. Här framträder en viss intresse motsättning mellan praktikern, som vill ha svar på vissa frågor som kanske gäller endast det studerade företaget vid det studerade tillfället, och forskaren, som vill belysa generella teorier och se sin undersökning som ett led i vidare forskning.

I avsnittet om forskning rörande kommunikation i allmänhet berördes frågan om denna forsknings tillämpning på kommunikation på arbetsplatsen. Här vore ur socialpsykologisk synpunkt av intresse att studera om resultaten av dessa undersökningar håller streck; t. ex. beträffande kommunikationen mellan förmannen och arbetaren i bestämda situationer, eller vid förhandlingsbordet mellan arbetare, den fackliga representanten, arbetsstudiemannen och avdelningschefen.

Mitt intresse har här inte i första hand varit att anknyta till vissa allmänna socialpsykologiska teorier och deras prövning. Jag har mera varit intresserad av att studera de speciella sociologiska

förhållandena på arbetsplatsen och att anknyta detta studium till diskussionen mellan praktiker om företagets inre kommunikation. Redan i det inledande kapitlet har angivits att jag velat diskutera kommunikationsproblemet mer ur organisations-sociologisk än ur psykologisk synpunkt.

Särskilt har intresset varit inriktat på den kommunikation mellan ledning och anställda som inte har att göra med de förhandenliggande arbetsuppgifterna och som mer gäller förhållandena på arbetsplatsen i allmänhet. För att specificera denna typ av kommunikation kan några grova indelningar göras.

1. Man kan skilja på (a) utbytet av sådan information som kan sägas vara en förutsättning för befattningshavarnas effektiva arbetsinsats i organisationen och därmed för organisationens effektivitet och (b) utbytet av sådan information som endast indirekt har betydelse för befattningshavarnas arbete. Den förra typen av kommunikation kallar jag för *operativ kommunikation*. Hit hör givande av order och instruktioner, meddelande av arbetsuppgifter och befogenheter, rapporter om produktionsresultat, tider, kostnader, arbetsstyrka etc. Huruvida kommunikationen mellan A och B rörande förhållandet X kan sägas vara operativ eller ej beror på deras arbetsuppgifter. För en del befattningshavare utgör en bestämd information en nödvändig förutsättning för arbetsuppgifternas effektiva lösning, för andra befattningshavare är så inte fallet. Indelningen förutsätter kännedom inte blott om innehållet i kommunikationen, utan också om hur detta innehåll förhåller sig till de berördas arbetsuppgifter. För avdelningschefen är det nödvändigt att känna till den framtida orderbeläggningen för att planera produktionen, för arbetaren som står vid maskinen är denna information inte nödvändig för arbetets utförande.<sup>11</sup>

2. Man kan skilja på (a) utbyte av information om hur arbetsorganisationen är beskaffad nu (eller blir det i framtiden), dvs. dess struktur med avseende på produktion, arbetsfördelning, fördelning av ansvar och befogenheter, personaladministrativa arrangemang, ekonomi och finanser etc., och (b) utbyte av information som mer gäller händelser eller handlingar inom ramen för den existerande strukturen hos organisationen, t. ex. order om bestämt arbetes utförande och rapport om bestämt produk-

tionsresultat. Jag benämner den förstnämnda typen av kommunikation *strukturell kommunikation*.

I den fortsatta framställningen kommer jag att tala i överförd bemärkelse om *operativ* eller *icke-operativ information* respektive *strukturell* eller *icke-strukturell information*. Det underförstås då att informationen ses utifrån en bestämd befattningshavares synpunkt.

Befattningshavare i icke arbetsledande ställning med höggradigt rutinbetonat och specialiserat arbete är i relativt liten utsträckning beroende av strukturell kommunikation från ledningen för att utföra sitt arbete. Den mest strukturella informationen (kommunikationen) är för honom icke-operativ. Det är denna strukturella icke-operativa kommunikation som varit föremål för den mesta diskussionen och som den fortsatta framställningen kommer att koncentreras kring.

Med hänsyn till att nomenklaturen »strukturell» och »operativ» är språkligt otymplig har här ofta talats endast om *kommunikation* eller *information* när strukturell, icke-operativ kommunikation respektive information avsetts.

#### 7. 4. KOMMUNIKATION FRÅN LEDNINGENS OCH DE ANSTÄLLDAS SYNPUNKT

Av själva bestämningen av operativ kommunikation följer att den är av omedelbar relevans för organisationens effektivitet. Order måste förmedlas adekvat, och befattningshavarna måste informeras klart om sina uppgifter och befogenheter för att det hela skall fungera effektivt. Brister i den operativa kommunikationen tenderar att leda till att det arbete som skall utföras inte blir utfört eller inte utfört på rätt sätt eller vid rätt tidpunkt, att dubbelarbete uppstår, att fördelningen av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter blir oklar, att konflikter av olika slag mellan befattningshavare uppstår, att ledningen inte får veta vad som sker och därför inte kan anpassa verksamheten efter rådande förutsättningar, att samordningen mellan olika befattningshavares arbetsinsats brister och/eller att befattningshavare inte får den kunskap som de behöver för att utföra arbetet effektivt.

Även sett ur individens synpunkt leder brister i den operativa kommunikationen till otillfredsställande förhållanden, såsom

osäkerhet om arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter, vilket i sin tur kan leda till konflikter och irritationer.

Det bör observeras, att när det här talas om önskvärda eller icke önskvärda effekter, utgår jag från två sätt att värdera förhållanden i en organisation, nämligen med hänsyn till organisationens målsättningar och med hänsyn till den anställdes målsättningar.<sup>12</sup> I den fortsatta framställningen kommer det att talas om *arbetsgivarsynpunkt* eller *effektivitetssynpunkt*, med hänsyn till hur förhållandet ifråga inverkar på det effektiva realiserandet av företagets målsättningar, således hänsyn till kostnader, vinster och företagets stabilitet och anpassningsförmåga, och *de anställdas synpunkt*, med hänsyn till hur förhållandet inverkar på de anställdas behovstillfredsställelse. Hänsyn till fackliga organisationers eller mindre grupper (t. ex. arbetsgruppers) målsättningar och intressen kan föras in under de anställdas synpunkt. I vissa analyser kan det dock vara lämpligt att skilja mellan individernas och dessa organisationers eller grupperas intressen.

Lämpligheten av att söka nå optimal effektivitet i den operativa kommunikationen ligger därför i öppen dag, och försöken att »förbättra» företagets »organisation» går vanligen delvis ut på att »förbättra» denna kommunikation. Det är mera utformningen av den icke-operativa, strukturella kommunikationen som givit upphov till kontroversiella värderingar och uppfattningar.

De kontroversiella åsikterna har framförallt gällt hur mycket strukturell, icke-operativ kommunikation som bör förekomma mellan ledare och ledda, dvs. mellan företagsledning och anställda och mellan över- och underordnade inom en organisation. Eftersom ledaren är den som råder över organisationens struktur med avseende på de produktionstekniska och personaladministrativa arrangemangen, sitter denne inne med kunskaper om denna struktur, bl. a. den framtida strukturen. Man har diskuterat hur mycket information som skall delges de anställda i icke ledande ställning. Problemet har bl. a. tagits upp i ett bredare sammanhang, frågan om samarbete, kontakt och samförstånd mellan ledning och ledda på arbetsplatsen.

I modern företagsledningsideologi kan man spåra en positiv inställning till ökad strukturell, icke-operativ kommunikation mellan ledning och övriga befattningshavare. Det har motiverats

med hänvisning till att ledningen genom ökad sådan kommunikation kan skapa en goodwill bland de anställda och därmed en större villighet att effektivt arbeta för företagets bästa. Man har hoppats att ökad kommunikation skulle leda till ökad förståelse för ledningens problem, större benägenhet att acceptera förändringar, en mer positiv inställning till företaget, större samhörighetskänsla med företaget och större tillfredsställelse bland de anställda med förhållandena på företaget. Detta skulle i sin tur leda till större intresse för arbetet, större villighet till arbete, förändringar skulle lättare kunna genomföras, de anställda skulle vara mer benägna att stanna kvar i sitt arbete — och utomstående att söka sig dit — och benägenheten att samarbeta, ta initiativ och komma med förslag skulle stimuleras.

Sett från *företagsledningens synpunkt* är ledningens information förbunden med vissa kostnader. Tid måste tas i anspråk och medel anslås. En värdering av arrangemangen för strukturell, icke-operativ kommunikation måste bedömas med hänsyn till hur den anslagna tiden och de anslagna medlen alternativt kunde utnyttjas och vilka resultat de där skulle ge. Är investeringen i denna kommunikation lönande ur företagets synpunkt? Hur stor är vinsten i ökad effektivitet för en given ökning av kommunikationen? Finns det en avtagande gränsavkastning inom detta område, så att t. ex. en ökning av den strukturella kommunikationen med en viss mängd (mätt i tidskostnader) får en mindre effekt (räknad i ökad effektivitet) när den strukturella kommunikationen är hög än när den är låg?

Det kan i detta sammanhang vara motiverat att närmare granska vari denna effektivitetsökning kan bestå. En ökning av ledningens strukturella kommunikation skulle kunna tänkas påverka arbetsinsatsens kvalitet och kvantitet, benägenhet att ta ansvar för lokaler, maskiner och material (således minskning av individuell produktionsbegränsning, kassation, spill etc.), villighet att efterfölja ordningsregler, ordningsföreskrifter och order (minskning t. ex. av oberättigad frånvaro, olycksfall, för sen ankomst etc.), självständighet, ansvar och initiativ i arbetet (t. ex. ökad förslagsverksamhet), benägenhet att acceptera förändringar och lära sig nya arbetsuppgifter (minskning av motstånd mot förändringar) och förebyggande av olika former av kollektiv produktionsbegränsning i form av vilda strejker och upprätthållande

av »tak». Effektiviteten avser således inte bara företagets produktion med nuvarande organisation utan dess kapacitet att anpassa sig under en längre period till förändrade förhållanden, således ett vidare och mer »dynamiskt» effektivitetsbegrepp. Den effektivitetsbefrämjande inverkan som en ökning av den icke-operativa, strukturella kommunikationen kan tänkas ha gäller kanske mer förhållanden på lång sikt, där man tar hänsyn till hela organisationens anpassning till förändrade förhållanden än produktiviteten för dagen under rådande produktionsbetingelser.

*Sett ur den anställdes synvinkel* framträder problemet i vilken utsträckning de anställda önskar icke-operativ, strukturell kommunikation och i vilken utsträckning de anställda är tillfredsställda med nuvarande förhållanden i det hänseendet.

När man vill analysera kommunikation med hänsyn till ett visst slag av information, kan man skilja mellan en *efterfråge*- och en *utbudssida*. För att information skall förmedlas mellan två individer eller grupper av individer fordras å ena sidan att de potentiella mottagarna av informationen i någon utsträckning är mottagliga för eller efterfrågar informationen och å andra sidan att de potentiella sändarna av informationen ger information. Efterfrågebenägenheten hos individen kan ses som en intensitetsvariabel från det att individen systematiskt undviker kommunikationsstimuli av det berörda slaget till det att individen begärligt med alla medel söker information av detta slag. På samma sätt kan utbudsbenägenheten ses som varierande från vägran att släppa ifrån sig information om sagda förhållande till ett omfattande informationsgivande om detta förhållande med användande av alla medel.

Liksom man kan tala om *tillfredsställelse* med olika förhållanden i arbetsmiljön i övrigt, kan man också tala om tillfredsställelse med hänsyn till kommunikationen i olika avseenden. Denna tillfredsställelse med kommunikationen i visst avseende kan ses som beroende av följande förhållanden:

1. det *anspråk* som individen har på kommunikation av detta slag,
2. det *intresse* (den betydelse eller vikt) som individen tillmäter detta kommunikationsanspråk jämfört med andra anspråk och
3. den *tillgång* på information som individen har.<sup>13</sup>

När det gäller analysen av tillfredsställelse med kommunikationen förefaller det vara av vikt att utgå från individens *uppfattning* av den kommunikation han har och den kommunikation han skulle vilja få. Ofta har individen ingen uppfattning om hur mycket av den information som han skulle vilja ha som verkligen finns att få. Han kan tro att han inte fått för honom begärlig information, när det i realiteten inte finns någon sådan information att få. Hans otillfredsställelse eller tillfredsställelse kan således vara i viss bemärkelse orealistisk. För att ta exempel från ett företag. Individer kan vara otillfredsställda med den bristande informationen om planeringen av produktionen för en lång tid framåt utan att veta att en sådan långsichtsplanering inte är möjlig inom företaget. En annan individ kan vara tillfredsställd med den information han har utan att veta att det finns annan information att tillgå som han skulle vilja ha om han kände till att den fanns att få. En felaktig uppfattning av hur mycket man känner till är en inte ovanlig företeelse. I intensivstudierna gavs exempel på att uppgiftsgivare dels inte ansåg sig känna till något om ett förhållande, när de i verkligheten kände till något, dels ansåg sig känna till vissa förhållanden, när de i verkligheten inte gjorde så.

Tillfredsställelsen med en bestämd kommunikation är således inte utan vidare beroende av mängden av information i allmänhet, utan är beroende av mängden av sådan information som individen har anspråk på och intresse för. Ur den individuella tillfredsställelsens synvinkel kan man tala om otillfredsställelse på grund av för mycket informationsgivande, i den mån det myckna informationsgivandet innehåller information som inte intresserar mottagaren och därigenom minskar möjligheterna för mottagaren att få tag i den information som är mest relevant för honom.

När man talar om intresse för och anspråk på information inom en organisation bör man uppmärksamma att det inte endast gäller en viss kunskap, utan också en förmedling av kunskap *på ett visst sätt vid en viss tidpunkt och i en viss form*. Man vill ofta ha informationen i förväg, dvs. innan åtgärder vidtas och/eller innan andra får reda på det. Man vill ofta ha informationen från en betrodd person, så att man vet dess tillförlitlighet, och man vill ha den på kortaste möjliga väg från den ur-

sprungliga informationskällan. Informationen har ofta värde för mottagaren genom att den har nyhetsvärde, vilket betyder att jämförelsevis få ännu känner till dem. Detta sammanhänger med att anspråk på information ibland nära sammanhänger med behovet av personligt anseende, inflytande eller kontakt.

Det sistnämnda förhållandet bör kanske särskilt understrykas. Anspråk på eller intresse för kommunikation sammanhänger med mycket *olika slags psykologiska behov*, behov av trygghet inför framtiden, behov av uppskattning och uppmuntran, behov av anseende, behov av inflytande och makt och behov av kontakt. Informationen kan eftersträvas som ett *instrument för att realisera vissa målsättningar*, t. ex. bättre kunna sköta sitt arbete eller skapa förutsättningar för befordran, eller kan ha ett omedelbart *symboliskt värde*, t. ex. som tecken på uppskattning från eller personlig kontakt med andra. Om den anställde söker ökad kommunikation med ledningen, så kan detta sammanhänga med många slags motiv, t. ex. behovet att få uppskattning och uppmärksamhet, behovet att minska den olustkänsla som är förbunden med att han upplever sig som beroende av en ledning som han inte har kontakt med och som därför framstår som operativ, behovet att minska farhågorna för framtida risker genom att få reda på vad som kan tänkas ske och på ledningens planer, behovet att få ett visst mått av medinflytande på vad som sker i arbetsmiljön och/eller att få vissa förbättringar till stånd.

## INFORMATION TILL DE ANSTÄLLDA

*Företagsledningens information till de anställda rörande förhållandena på företaget* har studerats i en del undersökningar. De flesta av dessa undersökningar har haft karaktären av opinionsundersökningar genom vilka man belyst de anställdas kännedom om och inställning till förhållanden på företaget och ledningens politik, vilka källorna varit för olika slags information och de anställdas utnyttjande av olika kommunikationsmedel (personaltidningar, personalbroschyrer etc.). Andra undersökningar har haft en mer experimentell uppläggning, där de anställdas kännedom om och inställning till olika förhållanden har studerats före och efter en bestämd upplysningsverksamhet.

En del undersökningar har givit resultat som bestyrkt följande hypoteser. Ju mer företagsledningen genom arbetsledarna håller sina underordnade informerade om vad som sker, desto mer känner de anställda till om företagets politik och desto positivare inställning har de till företagets politik. Ju mer de anställda fått reda på om företagets personalpolitik, desto mer tenderar de att uppskatta dess personalpolitik och desto oftare tenderar de att vara positivt inställda till förhållandena på företaget.<sup>1</sup>

Dessa undersökningar har utsatts för kritik, bl. a. därför att de inte har sökt hålla olika bakomliggande faktorer konstanta. Andra undersökningar har givit motsägande resultat. Man har bland annat framhävt följande. I vilken utsträckning företagsledningens information till de anställda leder till ökad kännedom om förhållandena på företaget och en ökad förståelse för företagsledningens politik beror på de anställdas förtroende för företaget innan kommunikationen ägt rum. Detta förtroende sammanhänger med den känsla av trygghet, av att uppskattas och respekteras, som de anställda har på arbetsplatsen, vilket i sin tur beror på hur pass mänsklig och hänsynsfull behandlingen

av de anställda är. Informationsgivandets effekt betingas av de förefintliga relationer av förtroende—misstroende som råder mellan ledning och underordnade.<sup>2</sup>

Att effekten av ledningens kommunikation beror på förekomsten av misstroende, fruktan, otrygghet och osäkerhet har understrukits av en grupp forskare som ägnat speciellt intresse åt *betingelserna för effektiv personlig kommunikation mellan befattningshavare i samma organisation.*<sup>3</sup>

Dessa forskare har överfört vissa hypoteser från den kliniska psykologin. De har utgått från fall (cases) som insamlats från olika företag och studerat betingelserna för att kommunikationen mellan individerna skall bli så effektiv som möjligt med hänsyn till individernas ömsesidiga förståelse för varandras synpunkter.

Följande förhållanden har ansetts försvåra uppkomsten av förståelse mellan befattningshavarna i en organisation: skillnader och olikheter i personernas uppfattningar och värdesystem (frame of reference), förekomst av mindervärdighetskänslor och försvarsmekanismer sammanhängande därmed, konflikter mellan personernas roller, »definitioner av situationen» och uppfattningar om roller samt motsättningar och spänningar mellan olika skikt och grupper. Kommunikationen utmärks i ett sådant läge av att parterna gör snabba värdeomdömen, underlåter att lyssna på varandra och gör ogrundade antaganden om varandras inställningar.

Enligt dessa forskare är de förhållanden som underlättar kommunikationens effektivitet i stort sett desamma som underlättar en psykoterapeutisk behandling eller rådgivning: att informationsgivaren förstår sin egen situation och sina egna reaktioner, att han lär känna, tolerera och acceptera sina egna och de andra parternas känslor, framförallt känslor av osäkerhet och mindervärdighet, att han låter kommunikationen gå i båda riktningarna, att han intar en lyssnande och inte en försvarande hållning, att han lyssnar på den andra partens synpunkter innan han framlägger sina egna och att han intar en så tolerant hållning som möjligt till den andra partens åsikter, uppfattning och inställning och undviker att värdera och döma. En sådan kommunikation skulle, har man menat, kunna minska motståndet mot att acceptera den givna informationen.

I diskussionen om företagsledningens kommunikation till de

anställda har man uppehållit sig vid frågan om *hur effektiva olika medel för kommunikation är*. Några egentliga undersökningar för att jämföra olika medels effektivitet har inte gjorts, utan man har mer grundat antaganden på informella iakttagelser. De senare åren har man ofta gjort det antagandet, att den personliga kommunikationen mellan överordnade och underordnade är effektivare än den opersonliga via radio, tryckt material och anslag.<sup>4</sup> Man har i det sammanhanget hänvisat till vissa studier som visat att arbetsledarens sätt att leda, inkluderande då också hans sätt att upprätthålla kommunikation med sina underordnade, har haft ett påtagligt inflytande på arbetarnas inställning och arbetsinsats.

*Den överordnades kommunikation med sina underordnade kan ses som en sida av hans sätt att leda sina underordnade (hans arbetsledning)*. Frågan om ledningens kommunikation med underordnade kan inte analyseras utan att man något skärskådar arbetsledningens problematik i allmänhet.

Den »gruppdynamiska» forskningen (smågruppsforskning) rörande inflytandet av olika sätt att leda (olika typer av ledarskap) har gjort en systematisk analys av dessa förhållanden och utvecklat en teori om det »demokratiska» ledarskapet som gör vissa antaganden om kommunikationens funktion. Jag skall i korthet beröra denna.<sup>5</sup>

Enligt denna teori karakteriseras ett demokratiskt förhållande mellan ledare och ledda, jämfört med ett mer auktoritärt förhållande, av följande förhållanden.

1. Ledaren har bättre *kontakt*. Ledaren har en mer tolerant (permissive and non directive), förstående, accepterande, personligt intresserad inställning till sina underordnade, behandlar dem mer som jämlikar än som underlydande och söker minska det sociala avståndet ledare och ledda.

2. Ledaren ger mer *information*. Ledaren söker mer ge information i förväg om det som de underordnade önskar få reda på och/eller som de behöver veta för att arbeta självständigt och presenterar det i ett sådant skick att de har större möjligheter att tillgodogöra sig dess innehåll.

3. Ledaren ger mer *medinflytande* (participation). Ledaren söker mer skapa delaktighet och medbestämmanderätt i de beslut som berör de underlydande mer personligt, låter dem yttra

sig, komma med synpunkter, diskutera igenom problemen, gemensamt fatta beslut, i den mån det låter sig förenas med de organisatoriska förutsättningarna och de underlydandes ansvarskänsla och förväntningar.

4. Ledaren ger mer *fribet* och *oberoende* (självständighet). Ledaren eftersträvar att ge de underlydande största möjliga frihet och oberoende och att befria dem från detaljerad övervakning och kontroll, i den utsträckning detta är förenligt med organisationens krav och de underlydandes ansvarskänsla och förväntningar.

5. Ledaren är mer *positivt inställd*. Ledaren är mer benägen att, när det är motiverat, visa vänlighet, hjälpsamhet och respekt, vara hänsynsfull, ge beröm, erkännande och uppmuntran, och undviker att annat än efter klara regler använda negativa sanktioner i form av straff eller hot om straff.

6. Ledaren är mer *konsekvent*. Ledaren är mer benägen att följa klara och för de underordnade klargjorda regler, när det gäller tillämpningen av positiva och negativa sanktioner för att uppnå konformitet till de av organisationen föreskrivna betedenormerna.

7. Ledaren är mer *tillmötesgående*. Ledaren söker i större utsträckning tillgodose de underordnades behov inom den av organisationen givna ramen.

8. Ledaren är mer *objektiv* (non defensive). Ledaren är mer fri från självförsvarande och självhävdande tendenser i sitt uppträdande mot sina underordnade, har en större förmåga att objektivt observera och analysera vad som sker omkring honom på arbetsplatsen, är mindre benägen att döma för fort, är genomgående »rättvis» i sin behandling av andra och undviker aggressioner, sarkasmer, ironi, prestigesökande och annan självhävdelse på andras bekostnad.

9. Ledaren har större *kännedom om sig själv och sina underordnade*. Ledaren känner bättre till sig själv och sina underordnade vad gäller behov, problem, konflikter, försvarsmekanismer och uppfattningar, förstår bättre förhållandet mellan sig själv och sina underordnade och har större förmåga att analysera de mänskliga relationerna inom gruppen.

10. Ledaren främjar *goda relationer mellan underlydande inbördes*. Ledaren strävar mer att öka sammanhållningen mellan

de underlydande och söker skapa sådana relationer mellan de underordnade inbördes som han själv sökt etablera med var och en av de underlydande (kännedom, kontakt, objektivitet, vänlighet, konsekvens, tillmötesgående, information, medinflytande och frihet).<sup>6</sup>

Den demokratiska ledarteorin antar att det finns en tendens till samvariation mellan dessa egenskaper, den som är mer demokratisk i ett hänseende tenderar att vara det även i de andra, och att dessa egenskaper bildar en dimension. Den antar vidare att en mer demokratisk arbetsledning överlag leder till bland annat följande tendenser bland de underordnade under förutsättning att dessa uppfostrats under demokratiska förhållanden:

1. en högre grad av säkerhet, trygghet och frihet från fruktan, en högre grad av »egogratification», dvs. en känsla av att uppskattas, av att utföra ett meningsfullt arbete och av att ha något att säga till om samt en känsla av ansvar för sin arbetsinsats;
2. sammanhängande med detta en högre grad av tillfredsställelse med förhållandena på arbetsplatsen i allmänhet (trivsel) och större benägenhet att frivilligt bidra till realiserandet av organisationens målsättning (effektivare arbetsinsats);
3. en mer aktiv och intresserad inställning till förhållandena i arbetet.

En del undersökningar inom industrin har studerat inverkan av ledarens benägenhet att ge information och andra av de ovan redovisade ledaregenskaperna. Dessa studier har framförallt gällt förhållandet mellan obefordrad personal och arbetsledare på lägsta nivån. De flesta av dessa undersökningar har haft karaktären av stickprovsundersökningar. Man har jämfört arbetsledningen i hög- eller lågproducerande grupper eller i grupper med hög eller låg tillfredsställelse med avseende på arbetsledarens sätt att leda, och man har jämfört hur underordnades tillfredsställelse och/eller effektivitet varierat i olika ledargrupper, beroende på hur arbetsledningen varit i ovannämnda avseenden.\* Några experimentella undersökningar där man studerat verkningarna av olika former av ledarskap har också förekommit.

Kommunikationsbenägenheten har studerats i olika former: förekomst av gruppdiskussioner mellan chef och underordnade

\* Ledargrupp betyder här arbetsledaren med närmaste underordnade.

eller mellan chef och representanter för underordnade, om chefen ger de underordnade en chans eller stimulerar dem att komma med synpunkter och diskutera förändringar, förflyttningar och arbetsmetoder, om chefen ger de underordnade information om förhållanden på företaget, om chefen ger upplysning om skälen för förändringar av olika slag, om chefen har personlig kontakt med underordnade, om chefen visar intresse för underordnades problem, om chefen strävar efter att föra vidare de underordnades synpunkter, om chefen lyssnar på vad underordnade har att säga och om chefen är tillgänglig och lätt att komma till tals med.

Dessa undersökningar har i det stora hela visat att en mer informationsgivande arbetsledning, mätt genom de underordnades och/eller arbetsledarens bedömning, har en positiv inverkan på de anställdas effektiva arbetsinsats och tillfredsställelse på arbetsplatsen.<sup>7</sup>

Undersökningarna visar dock också att det inflytande som arbetsledarens sätt att leda har på de underordnade beror på arbetsledarens egen överordnades sätt att leda, vilka befogenheter och vilket faktiskt inflytande arbetsledaren själv har och därmed den allmänna ledarskapsatmosfär som råder i delar av eller hela organisationen. Det förefaller vara under förutsättning att arbetsledaren själv har en »demokratisk» chef, själv har tillräckligt med inflytande och själv har tillgång till information som en mer demokratisk och därmed mer informationsgivande arbetsledning har en positiv effekt på de underordnades inställning och arbetsinsats.<sup>8</sup>

När man tolkar dessa resultat bör följande förhållanden understrykas.

Det framgår inte klart hur den mängd kommunikation som äger rum mellan överordnade och underordnade inverkar oberoende av andra förhållanden mellan dem. Det är möjligt att de ledargrupper där relativt mycken kommunikation äger rum mellan ledare och underordnade karakteriseras av andra egenskaper, t. ex. större ömsesidigt förtroende, som gör att sambandet mellan kommunikation och de underordnades effektivitet eller inställning till arbetsplatsen närmast beror på dessa förhållanden. Man har här att göra med ett invecklat samspel mellan många faktorer som *en* attitydundersökning knappast kan klarlägga.

Man bör inte tolka ovannämnda resultat så att kommunikationen mellan överordnade och underordnade enbart är beroende av den överordnades initiativ. Experimentella undersökningar har visat att de förhållanden som utkristalliseras mellan överordnade och underordnade är resultatet av en ömsesidig anpassning. Kommunikationens utformning beror på båda parter benägenhet att ge och begära kommunikation.

De undersökningar som visar att arbetsledningens inflytande på de underordnades inställning beror av förhållanden utanför ledargruppen, nämligen den allmänna ledarskapsatmosfären på företaget, tyder på att man, i den mån man vill belysa kommunikationens betydelse, inte får begränsa sig till gruppdynamiska synpunkter, i den mån man i dessa utgår från gruppen (ledargruppen) som en sluten enhet. Det förefaller nödvändigt att vidga ramen och anknyta till en mer organisations sociologisk referensram. Jag skall därför anknyta till en bredare teori för att analysera dessa sammanhang och här kallas denna teori för *teorin om den byråkratiska organisationen*, i brist på bättre term. Delar av denna teori har utvecklats av historiskt orienterade sociologer i en jämförande analys av arbetsorganisationens omvandling under industrialismens genombrott och utveckling. Synpunkterna har sedan utvecklats i statsvetenskaplig och administrationsvetenskaplig forskning. Från början användes begreppsapparaten för att analysera förvaltningsorganisationen, men den har senare tillämpats på andra slag av arbetsorganisationer. Det rör sig här om en grupp av hypoteser som ännu inte integrerats.<sup>9</sup>

Teorin om den byråkratiska organisationen har tagit fasta på följande förhållanden i arbetsorganisationen:

1. organisationens storlek, t. ex. antalet anställda;
2. antalet auktoritetsnivåer i organisationen;
3. specialiseringen av verksamheten inom olika avdelningar i organisationen, mätt t. ex. i antalet funktioner som avdelningarna har eller i antalet stabsorgan med speciella funktioner;
4. centralisering av kontroll, planering, forskning, »policy»-utformning\* etc. inom organisationen till vissa centrala organ och högre befattningshavare;

---

\* »Policy» betyder här ledningens långsiktiga målsättning och handlingsprogram för organisationen.

5. antalet befattningshavare som de lägsta cheferna har under sig;
6. specialiseringen av befattningshavarnas funktioner, mätt t. ex. i antalet olika slags operationer som ingår i en befattningshavares arbetsuppgifter;
7. arbetets standardisering, framträdande i hur detaljerat arbetets utförande är föreskrivet;
8. arbetets tidsbundenhet, framträdande i hur operationernas utförande är bestämt i tiden;
9. kontrollen av arbetet, dvs. i vilken utsträckning arbetets utförande kontrolleras genom särskilda processer och/eller befattningshavare.

Det drag i det byråkratiska organisationsmönstret som dessa forskare särskilt understrukt är standardiseringen av arbetet och den med denna sammanhängande formaliseringen av relationerna i organisationen. Operationerna och samspelet mellan befattningshavarna i arbetet regleras genom föreskrifter och andra slags normer. Exempel på sådana normer är arbetsbeskrivningar och instruktioner, föreskrivna arbetsmetoder, produktionsstandard, ordningsregler och ordningsföreskrifter, avtal, säkerhetsföreskrifter, policy, lönepolitik och befodringspolitik.

Denna standardisering och formalisering av relationerna har flera konsekvenser. Förhållandet mellan individerna »av-personaliseras». Man umgås med varandra i egenskap av befattningshavare av visst slag och undertrycker personliga reaktioner. Man behandlar varandra som tillhörande en viss kategori. Personliga problem och fall behandlas som tillhörande en viss kategori.

Följande samband har framhävts av några forskare.<sup>10</sup>

*Ökning av* företagets storlek, av arbetets specialisering, standardisering och regleringen (rutiniseringen), av centraliseringen och av antalet auktoritetsnivåer inom organisationen och av organisationsenheternas specialisering (stabsspecialisering), *leder till* minskat intresse för arbetet, minskad ansvarighet för arbetet, minskad tillfredsställelse med arbetet, minskad kontakt mellan ledning och obefordrad personal, avtagande positiv kontakt och spontanitet i relationen mellan ledning och obefordrad personal, avtagande personligt initiativ, självförtroende, känsla av frihet och känsla av personlig betydelse i arbetet.

I en undersökning har det högspecialiserade, högstandardise-

rade och starkt tidsbundna arbetet vid löpande band jämförts med andra typer av arbeten. Följande tendenser har antagits bli förstärkta av det specialiserade, standardiserade löpandeband-arbetet:<sup>11</sup>

1. mindre sammanhållning och mindre kontakt i arbetsgruppen,
2. mindre kontakt mellan arbetare och deras högre chefer,
3. färre möjligheter till befordran,
4. mindre trivsel i arbetet,
5. lägre intresse för arbetet,
6. högre frånvarofrekvens och rörlighet,
7. en strävan att komma ifrån sitt arbete och sin arbetssituation, genom att antingen byta arbete eller finna surrogattillfredsställelse utanför sitt arbete, en strävan att framförallt lägga tonvikten vid förtjänsten och säkerheten i det egna arbetet och finna kompenserande fritidssysselsättningar.

På spekulativ basis har forskare sökt klarlägga relationen mellan å ena sidan arbetsorganisationen och å andra sidan den anställde. Enligt denna analys har man anledning att vänta sig att en »byråkratisk» organisation har små möjligheter att tillfredsställa den obefordrade personalens behov, som de utformats i västerländsk demokratisk kultur. Organisationen ger den obefordrade anställde liten kontroll över arbetsmiljön, placerar honom i en miljö där man förväntar sig av honom att han skall vara mer passiv än aktiv, ger honom ett minimum av omväxling, ger honom små möjligheter att uttrycka sin förmåga, framhäver hans underordnade roll och får honom att känna sig beroende av överordnade. Detta skapar en konflikt hos individen i hans strävan mot självständighet, känsla av oberoende, större ansvar, behov av variation och initiativ. Konflikten ger upphov till reaktioner av typen: att söka lämna organisationen, att söka avancera mot positioner som ger större frihet, t. ex. via det fackliga systemet, och att bli ointresserad och passiv i arbetet (apati). I den mån andra vägar är stängda för individen blir den apatiska reaktionen den dominerande, vilket delvis gäller arbetare med utpräglat tempoarbete.<sup>12</sup>

Enligt detta sätt att se på arbetsorganisationen skulle man kunna tala om en större eller mindre frihet i arbetsmiljön, beroende på i vilken utsträckning miljön tillåter individen att bestämma över sitt dagliga arbete, om de rådande förväntningarna

(normerna) i miljön mer ställer krav på initiativ och aktivitet eller på passivitet, om miljön tillåter variation i arbetet och möjligheter att uttrycka förmåga och intresse och om miljön skapar en känsla av oberoende och självständighet.

Denna teori om den byråkratiska organisationen ligger till stor del på det spekulativa planet. Det relativt okontrollerade material som ligger till grund för teorin är av mycket skiftande art. Delvis rör det sig om historiska jämförelser, där man vet mycket litet om hur de psykologiska reaktionerna varit tidigare jämfört med nu. Dessutom har mycket annat ändrat sig i arbetarens miljö, vilket försvårar jämförelsen. Delvis rör det sig om jämförelser mellan olika företag, ofta relativt godtyckligt valda, där man tyckt sig finna att företag med den »bättre andan» saknar några av de ovannämnda »byråkratiska egenskaperna», t. ex. mindre företag jämfört med större (viss kvantitativ forskning finns dock här). Delvis rör det sig om studier av enskilda företag, där man genomfört förändringar i »avbyråkratiserande» riktning och där man tyckt sig skönja »förbättringar» av vissa socialpsykologiska förhållanden. Först de senare åren har mer experimentella undersökningar gjorts med mätningar före och efter förändringarnas genomförande och med kontrollgrupper.

Både teorin om den demokratiska arbetsledningen och teorin om den byråkratiska organisationen gör antaganden om vissa faktorerers inverkan på de anställdas intresse för strukturell, icke-operativ kommunikation. Detta förefaller vara av särskilt intresse, därför att en del studier har påvisat en utbredd passivitet, likgiltighet eller »apati». Denna apati har befunnits vara betydligt mer utbredd än »man föreställt sig». Detta har bland annat framträtt i studier av de organ som inrättats för att få till stånd samråd och utbyte av information på arbetsplatsen, t. ex. företagsnämnden.\*

Den föregivna »likgiltigheten» bland flertalet anställda för information om förhållandena på arbetsplatsen har gällt såväl företagsledningens som den fackliga ledningens kommunikation. Passiviteten i det fackliga har framträtt t. ex. i låg besöksfrekvens vid fackliga möten och okunnighet om fackliga frågor. Flera undersökningar har visat att det stora flertalet fackligt anslutna under normala förhållanden intar en passiv roll, och detta

\* Detta behandlas i nästa kapitel.

har diskuterats som ett problem i den fackliga rörelsen.<sup>13</sup> Denna »fackliga apati» har satts i relation till centraliserings- och byråkratiseringstendenser eller till vissa auktoritära mönster i den fackliga organisationen.<sup>14</sup>

En liknande skillnad mellan den existerande och den av de ledande förväntade aktiviteten i, kunskapen om eller intresset för ett visst kommunikationssystem har påvisats i en serie sociologiska undersökningar rörande t. ex. politiskt beteende och »frivilliga» organisationer. Det förefaller som om ledarna i ett samhälle av västerländsk-demokratisk typ tenderar att föreställa sig att folk är mer aktiva, initierade och intresserade när det gäller den strukturella kommunikationen i ett socialt system (samhället eller en »frivillig» organisation) än de faktiskt är. Denna tendens har något karaktären av »pluralistic ignorance»; de flesta medborgare eller medlemmar föreställer sig att andra är mer »moraliska» (= aktiva, intresserade och initierade) än de själva är, och de döljer i viss utsträckning mer eller mindre medvetet hur pass »omoraliska» (passiva, okunniga och ointresserade) de själva är.

Problemet om denna »passivitet», »okunnighet» och »likgiltighet» har i den sociologiska litteraturen tagits upp under rubriken massapati (mass apathy).<sup>15</sup> Detta förknippande av aktivitetspassivitets-problemet med de demokratiska värderingarna är på sätt och vis olyckligt och har ställt forskningen i en egendomlig dager. Man kan ju lika gärna förvåna sig över att så många är aktiva och att så många har orealistiska förväntningar om medlemmarnas roll. Ur forskningssynpunkt har man endast att analysera hur aktiva eller passiva medlemmarna är, vilka förhållanden som inverkar på passiviteten-aktiviteten och vilka konsekvenser denna har för organisationen eller samhället ifråga.

I intensivstudien av arbetarna och informationen på arbetsplatsen har jag uppehållit mig vid passivitetstendenserna och vilka förhållanden som inverkar på dessa. I det sista kapitlet finns anledning att anknyta till dessa hypoteser och komplettera och precisera dem något.

Det är således motiverat att se ovannämnda teorier som osäkra hypoteser. De ger dock uppslag om vilka faktorer som kan tänkas inverka på kommunikationen mellan ledning och anställda och vilken inverkan denna kommunikation kan tänkas ha på

olika förhållanden på arbetsplatsen. Om dessa hypoteser är riktiga skulle man ha anledning att studera kommunikationen mot bakgrund av hur arbetsledningen och organisationen är i stort. Det skulle också finnas anledning att uppmärksamma möjligheten av att vissa sätt att leda och vissa sätt att organisera inverkar på de anställdas intresse för information om förhållandena på arbetsplatsen.

Om dessa hypoteser är riktiga, skulle man ha anledning att vänta sig att ledningens åtgärder inverkar på kommunikationen mellan ledning och ledda på två sätt. Dels är det framförallt ledningen som svarar för utbudet av strukturell kommunikation. Dels inverkar ledningens åtgärder på de anställdas efterfrågan av strukturell, icke-operativ information genom sättet att leda och organisera — ledningen kan hos de anställda stimulera en mer eller mindre aktiv orientering beträffande förhållandena på arbetsplatsen.

Innan jag lämnar teorin om den demokratiska arbetsledningen och teorin om den byråkratiska organisationen vill jag tillfoga ytterligare några reservationer mot dessa teorier.

Teorin om den demokratiska arbetsledningen antar att de egenskaper (variabler) som uppräknats (s. 220 f) ingår i ett sådant sammanhang med varandra att de beskriver en dimension efter vilken man kan klassificera enskilda förhållanden mellan överordnade och underordnade. Något klart belegg för den tesen har inte givits. Analyser som gjorts talar snarare för att så inte är fallet och att en mer tillfredsställande beskrivning av arbetsledarskap i en organisation måste röra sig med flera dimensioner och därmed med flera typer.<sup>16</sup> »Auktoritär» kan ha olika betydelse i olika situationer. En person som är auktoritär i ett hänseende, t. ex. följer byråkratiska mönster och kontrollerar i detalj att ovanifrån givna mönster följs, är inte alltid »byråkratisk» i andra hänseenden, t. ex. genom att förfara egenmäktigt och undertrycka underordnade. Arbetsledarskapets situationsbestämmdhet och beroende av den organisatoriska ramen försvårar överlag tillämpningen av den demokratiska ledarskapsmodell som hämtats från andra sociala situationer (ledarskap i scoutgrupper etc.). Denna ledarskapsbeskrivning måste, för att kunna användas, först prövas genom fler studier i organisationer av olika typ och på olika »nivåer» inom dessa organisationer.

Principiellt gäller samma svaghet begreppet byråkratisk organisation. Det är inte säkert att det finns något intimt samband mellan alla de egenskaper som skisserats (s. 224 f). För att ta ett exempel: en ökad mekanisering som tar sig uttryck i automation av produktionen leder inte till att arbetsuppgifterna överlag blir mer specialiserade och bundna till tiden (som vid det löpande bandet) och att företagens storlek ökar (i avseende på antalet anställda). Snarare är sambandet det motsatta. Arbetarna får mer övervakande eller servicebetonade uppgifter, och deras arbete blir i vissa avseenden mer självständigt och varierande och mindre standardiserat.<sup>17</sup> De samband som skisserats i byråkratiteorin gäller kanske endast under en viss fas i den industriella utvecklingen. Modellen har varit tillämplig på utvecklingen under en tidigare fas men blir det kanske inte i den fortsatta utvecklingen.

Termerna »demokratisk» respektive »byråkratisk» kommer därför i fortsättningen att användas med citationstecken för att ange att det rör sig om mycket problematiska klassificeringar, som en empirisk forskning sannolikt kommer att få anledning att modifiera. När jag använder termerna »demokratisk» och »auktoritär», syftar jag vanligen på en klassificering med hänsyn till hur mycket av information och medinflytande den överordnade ger sina underordnade. När jag använder termen »byråkratisk», tänker jag framförallt på hur specialiserade, rutinbetonade, standardiserade och maskinbundna befattningarna (arbetena) är.

SAMARBETSORGAN OCH  
KOMMUNIKATION

## 9. 1. ALLMÄN ANALYS AV SAMARBETSORGAN

I detta kapitel skall jag göra ett utkast till en systematisk analys av det sociala samspelet kring samarbetsorgan av typen företagsnämnd och sammanställa resultat från undersökningar som gjorts i anglosaxiska och skandinaviska länder under eller efter andra världskriget.<sup>1</sup> Företagsnämnder eller motsvarande organ såsom »joint consultation committees (councils)» och »labor management committees» kommer här att kallas *samarbetsorgan*. Organ fattas i vid bemärkelse; det kan omfatta en kommitté eller ett system av kommittéer.

Min problemställning är som tidigare påpekats den organisationssociologiska. Intresset är inriktat på samspelet mellan faktorer inom företaget, på att söka ställa upp hypoteser om samband mellan dessa faktorer som skulle kunna tänkas gälla generellt för företag, relativt oberoende av förhållandena utanför företaget. Jag bortser inom vissa gränser från olikheter med avseende på t. ex. arbetsmarknadsförhållanden, politiska och kulturella förhållanden och förhållanden i det lokala samhället. Gränserna bestäms av begränsningen till anglosaxiska och skandinaviska länder av idag och av vissa organisatoriska förutsättningar.

Dessa allmänna organisatoriska förutsättningar är följande:

1. att det finns en ledning för företaget som är tillsatt och har den avgörande bestämmanderätten oberoende av de anställda (således ett privat eller statligt företag);
2. att företaget har den grad av organisatorisk specialisering och den storlek att man kan urskilja olika sociala skikt (= sociala strata) såsom arbetare, arbetsledare, kontorsanställda och teknisk personal;

3. att det finns en facklig organisation för åtminstone någon av dessa intressegrupper, vilken förhandlar med företagsledningen om anställningsvillkor;
4. att samarbetsorganet är skilt från de organ, genom vilka dessa kollektiva förhandlingar förs;
5. att samarbetsorganet endast har rådgivande befogenheter och att företagsledningen åtminstone formellt har full beslutanderätt;
6. att samarbetsorganet är resultatet av en överenskommelse mellan företagsledning och representanter för de anställda.

De lokala överenskommelser som här nämnts under punkt 6 är i vissa länder uppgjorda i enlighet med överenskommelser gällande för större sektorer av näringslivet. I Sverige har *avtalet för företagsnämnder från 1946* blivit normgivande för företagsnämndernas utformning på de enskilda arbetsplatserna. Enligt detta nämndavtal har företagsnämnden framförallt följande uppgifter.

*Informationsförmedlande uppgifter:* genom nämnden skall företagsledningen lämna information om vissa förhållanden, såsom att bereda de anställda insikt i verksamhetens ekonomiska och tekniska betingelser samt rörelsens resultat, att lämna fortlöpande produktions- och konjunkturöversikter, att lämna uppgifter om företagets ekonomi som den framgår av vinst- och förlusträkning och förvaltningsberättelse. Ledningen skall också genom nämnden lämna varsel före uppsägningar.

*Samrådande uppgifter:* företagsnämnden är avsedd att vara ett forum för diskussion av effektivitetsfrämjande och trivselfrämjande åtgärder,\* upprätthålla fortlöpande samverkan mellan arbetsgivare och anställda för åstadkommande av bästa möjliga produktion, verka för de anställdas trygghet i anställningen samt för säkerhet, sundhet och trivsel i arbetet, främja inom företaget bedriven yrkesutbildning och verka för goda produktions- och arbetsförhållanden vid företaget, ansvara för förslagsverksamheten vid företaget etc.

---

\* Termen effektivitetsfrämjande används i vid bemärkelse, betecknande allt som bidrar till att företaget realiserar sin målsättning, liksom trivselfrämjande används i vid bemärkelse, betecknande allt som ökar de anställdas anpassning och tillfredsställelse på arbetsplatsen, således även sådant som säkerhet, sundhet o. d. Jämför avsnitt 7. 4.

Med hänsyn till de målsättningar som accepterats för samarbetsorganet och med hänsyn till de allmänna målsättningar som accepterats på arbetsplatsen kan man finna vissa kriterier på effektivitet (framgångsrikhet) utifrån vilka nämndens verksamhet kan värderas.

I strävan att finna kriterier på hur pass effektivt nämnden fungerar i ett företag har man tagit fasta på vissa förhållanden inom nämnden. Exempel på sådana *inre kriterier* finner man i den statistik som årligen redovisas rörande de svenska företagsnämnderna, t. ex. antalet sammanträden som nämnden hållit under året, hur pass tillfredsställande produktionsinformationen och den ekonomiska informationen varit enligt arbetarrepresentanternas bedömning, hur pass tillfredsställande protokollen varit och hur snabbt protokollen tillställts nämndens ledamöter. I mindre utsträckning har man sökt finna *yttre kriterier*, dvs. kriterier av typen vilken inverkan nämnden haft på förhållandena i företaget, t. ex. i vilken utsträckning de anställda genom nämnden informerats om olika förhållanden på företaget eller i vilken utsträckning en ökning av nämndens verksamhet givit upphov till effektivitets- eller trivselfrämjande åtgärder.

Val av kriterier på nämndens effektivitet sammanhänger nära med de problemställningar som förelegat. Man har vanligen velat belysa i vilken utsträckning nämnderna uppfyller avtalets bestämmelser. I viss utsträckning har man velat ta reda på vilka faktorer som inverkar på nämndens inre effektivitet och vad man kan göra för att stimulera verksamheten inom nämnden, för att få »aktiva företagsnämnder». Frågan om nämndverksamhetens inverkan på förhållandena på företaget har spelat en mer undanskymd roll i diskussion och undersökningar. Man har dock i viss grad sökt belysa vidareinformationen och sökt finna lämpliga metoder för denna.

Samrådet i samarbetsorganet kan tänkas få en positiv effekt på många sätt, sett från *företagsledningens* synpunkt. En vidare krets av de anställda kan bli medvetna om företagets problem, förslag till bättre lösningar kan erhållas, vissa problemlösningar kan accepteras av en vidare krets, en vidare krets kan sluta upp bakom vissa åtgärder, en bättre koordination av olika befattningshavares insats kan erhållas, och en viss utbildning av olika representanter kan bli följden. Ur företagsledningens synpunkt

har man samtidigt att väga dessa fördelar mot vissa nackdelar. På kontots debetsida kommer framförallt tidskostnaderna, dvs. att man tar i anspråk ledamöternas tid, som skulle kunna användas för andra ändamål.

Sett ur *de anställdas* synpunkt kan samarbetsorganet tänkas få olika slags positiva följder; representanterna kan få information om förhållanden och planer, kontakt med ledningen, tillfälle att föra fram sina synpunkter, möjlighet att få sina synpunkter tillgodosedda samt ökat medbestämmande. Detta kan tänkas ge ökad möjlighet att tillfredsställa behovet av trygghet inför framtiden, av kontakt med dem man är beroende av, av medinflytande i beslut som fattas och av förbättring av förhållandena på arbetsplatsen. Samtidigt framträder vissa risker, t. ex. att representanterna kan bli ansvariga för vissa åtgärder som försämrar förhållandena på arbetsplatsen, såsom vid driftsinskränkningar eller dylikt.

En möjlig effekt av samarbetsorganets verksamhet har att göra med ökad »personlig kontakt», »ömsesidig förståelse», »sambeförstånd», »samarbetsanda» eller hur man vill uttrycka det. Alla dessa begrepp är oklara. De syftar på en vagt avgränsad klass av socialpsykologiska förhållanden som många sett som ett viktigt mål för nämnden att åstadkomma. Dels avses den kommunikation av attityder som äger rum mellan parterna, dels avses parternas förmåga till ömsesidig förståelse för varandras synpunkter och förmåga att komma överens. Vanligen tänker man sig utbytet av åsikter (kommunikation av attityder) som ett instrument för att uppnå ömsesidig förståelse och samarbetsvillighet.<sup>2</sup>

Med hänsyn till samarbetsorganets totala verkan skulle man schematiskt kunna urskilja följande tre dimensioner för en värdering av organets effektivitet eller framgång.

*Samarbetsorganets kommunikation* (i inskränkt bemärkelse): hur många förhållanden på företaget som det upplysts om i informationen (kommunikationens omfattning), hur pass ingående denna upplysning varit i varje fråga (kommunikationens intensitet), vilken vikt informationen om dessa förhållanden har för de anställda och företagsledningen (kommunikationens relevans) och hur stor del av de anställda som fått del av informationen (kommunikationens spridning).

*Samarbetsorganets samråd*: hur många problem som behandlats

i nämnden (samrådets omfattning), hur pass intensivt dessa frågor diskuterats (samrådets intensitet), vilken betydelse dessa problem har för företagsledning och anställda (samrådets relevans) och vilket inflytande detta samråd får i produktionsfrämjande eller trivselfrämjande riktning (samrådets resultat).

*Samarbetsorganets samförståndsskapande verksamhet:* hur mycket utbyte av personliga åsikter och attityder som förmedlas genom nämnden (kommunikation av attityder) och det samförstånd, den ömsesidiga förståelse och sympati som skapats mellan ledamöterna i nämnden, mellan olika grupper anställda och mellan anställda och företagsledning (samförstånd).

Denna vaga indelning med hänsyn till *kommunikationseffekt*, *samarbetseffekt* och *samförståndseffekt* skär den tidigare gjorda indelningen i inre och yttre kriterier. Det finns den inre kommunikationseffekten som gäller företagsnämndens ledamöter och den yttre som gäller alla anställda och företagsledning. Det finns den inre samrådseffekten som gäller verksamheten inom nämnden och den yttre som gäller förändringar till följd av detta samråd berörande arbetsplatsen i sin helhet. Det finns den inre samförståndseffekten som gäller endast ledamöterna och den yttre som gäller företagsledning och anställda.

Det finns anledning att något dröja vid samrådets omfattning och intensitet.

I nämndavtalet är det fastslaget att vissa ärenden inte skall behandlas av nämnden, nämligen sådana som regleras avtalsmässigt. Detta begränsar samrådets omfattning. En översikt av de typer av ärenden som behandlats av samarbetsorgan ser ut på följande sätt:

1. frågor som har att göra med betalningssystemet; de flesta av dessa är inte avsedda att behandlas i nämnden, eftersom frågor som regleras avtalsmässigt enligt nämndavtalet inte får behandlas i nämnden; vissa frågor kan dock avhandlas i princip, t. ex. arbetsstudier, arbetsvärdering, vissa förmåner som inte avtalsenligt reglerats, vinstfördelningen vid vinstandelssystem etc.;
2. välfärdsfrågor, t. ex. frågor som har att göra med personalvård, hälsovård, säkerhet, den fysiska arbetsmiljön, matsalar, omklädningsrum, toaletter, hygien, ljus och ventilation etc.;
3. frågor rörande ordningsregler och disciplin, t. ex. för sen ankomst, kassation och spill;

4. personalfrågor i inskränkt bemärkelse, t. ex. frågor rörande sysselsättning, rörlighet, skift, förflyttning, permitteringar och avsked, befordran, rekrytering, utbildning och introduktion;
5. produktionsfrågor, t. ex. frågor rörande arbetsmetoder, produktionsplanering, tekniska förändringar, ombyggnader, kvalitetskontroll, tillförsel av material och tillgång på verktyg.

Det är lämpligt att i detta sammanhang urskilja en typ av ärenden som förekommer i samarbetsorganet, nämligen sådana som gäller samarbetsorganets inre angelägenheter. Dessa ärenden kallas här procedurfrågor. Övriga benämns sakfrågor. Procedurfrågor kan gälla aktuella angelägenheter, som utformning av pågående eller närmast kommande sammanträde, eller mer varaktiga förhållanden, som organets verksamhetsform och stadgar.

Samrådet kring ett ärende kan nu vara mer eller mindre intensivt. Man kan tänka sig en *intensitetsgradering av samrådets problembehandling* som förslagsvis skulle ha följande utformning.

Lägsta intensitet

Problemet berörs ej i samarbetsorganet.  
 Problemet berörs i förbigående.  
 Problemet anmäls för behandling.  
 Information ges om problemet.  
 Ledamöter lägger synpunkter på problemet (förslag lämnas).  
 Ledamöter diskuterar varandras synpunkter på problemet.  
 Samarbetsorganet diskuterar uttömmande problemet. (Alternativ och vägning av alternativ.)  
 Samarbetsorganet diskuterar uttömmande problemet och beslut fattas om att rekommendera viss åtgärd.

Högsta intensitet

Samarbetsorganet diskuterar uttömmande problemet och beslut fattas om viss åtgärd.

Företagsnämnden har rådgivande karaktär när det gäller sakfrågor. Det betyder att den intensivaste formen för problembehandling, där man enar sig om beslut om åtgärd, är utesluten vid dessa ärenden. Hur långt problembehandlingen skall gå inom

ramen för en rådgivande funktion kan tänkas variera. Vanligtvis har man i överenskommelserna om samarbetsorgan hoppats på en så intensiv problemställning som möjligt. Åtminstone har man ställt de förhoppningarna från arbetarpartens sida. Från arbetsgivarpartens sida har man varit mer benägen att understryka arbetsgivarens bestämmanderätt och rätt att helt förbehålla sig de avgörande synpunkterna.

De mått som man brukat använda på samarbetsorgans inre effektivitet, t. ex. hur många ärenden som tagits upp till diskussion eller hur många sammanträden nämnden hållit, säger mycket litet om intensiteten av problembehandlingen.

Min avsikt är nu att sammanställa resultat från undersökningar av vilka förhållanden som inverkar på nämndens effektivitet. Som inledningsvis nämndes kommer jag att hålla mig till den enskilda arbetsplatsen och dess inre förhållanden. Detta är en rent praktisk begränsning av problemställningen. Jag är väl medveten om att t. ex. företagsnämndernas framtida verksamhet i minst lika stor utsträckning är beroende av förhållanden utanför arbetsplatsen, t. ex. förhållandet mellan arbetsmarknadens parter eller allmänna politiska och/eller ekonomiska förhållanden.

Dessa resultat kommer att framställas i form av allmänna hypoteser. Ur vissa synpunkter hade det varit önskvärt att specificera dessa hypoteser med hänsyn till de särskilda förutsättningar under vilka de studerats och under vilka de kan tänkas gälla, t. ex. med hänsyn till nationella, regionala, politiska, fackliga, ekonomiska eller andra olikheter. Ett sådant tillvägagångssätt skulle medföra en oerhört detaljerad redovisning som skulle göra det svårare att få överblick över materialet. Men det skulle bättre framhäva hur svårt det är att generalisera och vilket begränsat underlag som finns för slutsatser inom detta område.

I den följande sammanställningen kommer i stället resultaten att formuleras som generella hypoteser. I allmänhet har de karaktären av hypoteser om vilka förhållanden som har ett gynnsamt eller ogynnsamt inflytande på samarbetsorganets effektivitet, definierat enligt något eller några av de huvudkriterier som berörts. Hypoteserna är närmast avsedda att fattas som obestämda hypoteser i den bemärkelsen, att man inte vet klart under vilka förutsättningar de gäller. Det finns belägg för dem i några

undersökningar på något eller några företag. Endast vidare forskning kan avgöra hur pass hållbara de är.

Till detta kommer att de olika samarbetsorgan som undersökts inte haft alldeles samma målsättning och att det således inte varit samma kriterier som dessa forskare studerat. I ena fallet har man framförallt sett på informationseffekten, i andra på samrådseffekten och i andra åter på samförståndseffekten. Förmodligen hänger dessa tre effekter samman, men man har inte anledning att anta någon fullständig överensstämmelse. Det gör att en faktor som kan gynna samrådseffekten kanske inte har denna inverkan på samförståndseffekten och vice versa.

## 9. 2. NÅGRA HYPOTESER RÖRANDE SAMARBETS- ORGANENS EFFEKTIVITET

### 9. 2. 1. DEN YTTRE RAMEN

Följande förhållanden, som åtminstone på kort sikt kan betraktas som oberoende av samarbetsorganets verksamhet, har enligt undersökningar befunnits vara av betydelse för samarbetsorganets effektivitet.

1. *Företagets storlek.* På mycket små företag är kontakten och kommunikationen mellan anställda och ledning och mellan olika kategorier anställda vanligen tillräckligt stor för att det inte skall behövas något speciellt organ för samarbete och kommunikation. Över en viss storlek på företaget underlättas samverkan och kommunikation av ett särskilt samarbetsorgan. På mycket stora företag försvåras samarbetsorganets verksamhet av de långa kommunikationsvägarna till och från samarbetsorganet. Dess verksamhet underlättas på stora företag om samarbetsorgan inrättas för mindre organisationsenheter (avdelningar, verk, fabriker etc.).

2. *Företagets geografiska splittring.* Geografisk splittring sammanhänger nära med företagets storlek och tenderar att försvåra nämndens verksamhet. Inrättandet av samarbetsorgan inom mindre organisationsenheter kan förta denna negativa effekt.

3. *Företagets organisatoriska differentiering.* Även denna faktor hänger nära samman med företagets storlek. Förekomsten av många olika typer av befattningshavare och många till arten

olika avdelningar kan försvåra samarbetsorganets kommunikation och samråd. Upprättandet av samarbetsorgan för lägre organisationsenheter kan förta denna effekt.

4. *Företagets auktoritetsnivåer.* Också detta förhållande sammanhänger med företagets storlek. Ju större ett företag är, desto fler tenderar auktoritetsnivåerna att vara, vilket ökar kommunikations- och samarbetssvårigheterna.

5. *Produktionens ekonomiska stabilitet.* Ju mer växlande produktionen är med hänsyn till säsongmässiga eller konjunkturbetonade förändringar, desto svårare påfrestningar utsätts samarbetsorganet för. En minskning av arbetsstyrkan med avskedande och permitteringar skapar irritation och mistroende bland de anställda, särskilt arbetarna, mot samarbete och samarbetsorgan.

6. *Produktionens tekniska stabilitet.* Om produktionen ofta måste läggas om, med hänsyn antingen till behovet av rationaliseringar eller till att produktionen arbetar med små serier, måste arbeten förändras, arbetare omplaceras, ackord ändras etc., vilket lätt leder till irritation och friktion och samarbetsorganet utsätts för påfrestningar.

7. *Arbetsstyrkans demografiska sammansättning.* Produktionens art bestämmer i stor utsträckning arbetskraftens sammansättning med hänsyn till ålder, kön och yrke. Dessa förhållanden hänger i sin tur samman med intresset för förhållanden på arbetsplatsen. Förekomsten av relativt stor andel kvinnlig respektive okvalificerad arbetskraft har från denna synpunkt befunnits ha ett ogynnsamt inflytande på samarbetsorganets verksamhet.

8. *Arbetskraftens rörlighet.* Hög rörlighet har ansetts ha ett ogynnsamt inflytande. Det är ständigt många nyanställda på företaget som saknar intresse för förhållandena på arbetsplatsen, och irritation uppstår mellan »yngre och äldre i tjänsten».

9. *Företagets ekonomiska ställning.* Om företagets ekonomiska ställning är stark finns större möjligheter för företaget att tillgodose de anställdas önskemål och färre skäl för de anställda att känna sig otrygga med hänsyn till sysselsättning.

10. *Arbetskostnadernas andel av totalkostnaderna.* Ju mindre andel lönekostnaderna utgör av företagets totalkostnader, dvs. ju större investering per anställd arbetare, desto starkare ekono-

miska skäl finns för företagsledningen att söka tillgodose de anställdas önskemål ifråga om både lön, förmåner och anordningar av trivselvärde på arbetsplatsen.

9. 2. 2. VISSA ORGANISATORISKA OCH SOCIOLOGISKA  
FÖRHÅLLANDEN PÅ FÖRETAGET

Följande organisatoriska och sociologiska förhållanden har i någon eller några undersökningar befunnits ha inflytande på samarbetsorganets effektivitet.

1. *Hur samarbetsorganets ställning och funktion definierats.* En del erfarenhet visar att samarbetsorganets uppgift och befogenhet inte alltid klart angivits och inte uppfattats lika av skilda befattningshavare. Detta har lett till att diskussionen i samarbetsorganet spårat ur i procedurfrågor rörande organets uppgift och ställning och skapat motsättningar mellan ledamöterna om hur en fråga formellt skall behandlas. En undersökning visar hur en allmän oklarhet om samarbetsorganets uppgift låg bakom en längre tids segsliten diskussion, därför att man inte öppet ville angripa det centrala problemet, organets uppgift. Oklarheten rörande samarbetsorganets befogenheter kan bidra till orealistiska förväntningar bland de anställda och osäkerhetskänslor bland vissa befattningshavare, vilket i sin tur kan leda till besvikelse och motstånd gentemot samarbetsorganet.

2. *Hur samarbetsorganet har koordinerats med företagets och fackorganisationernas organisation.* Följande förhållanden har särskilt understrukits: a) att inga kategorier lämnas orepresenterade och därmed utanför samarbetet, b) att inga befattningshavare i arbetsledande eller representerande ställning förbigås på grund av samarbetsorganet.

Om t. ex. vissa arbetsledare lämnas utanför, så att information genom samarbetsorganet kommer att passera förbi vissa led i »linjen», skapas förutsättningar för en starkt negativ inställning mot samarbetet och samarbetsorganet bland dessa befattningshavare. Detta har varit fallet med förmännen och en del tekniker enligt några undersökningar.

3. *Om någon grupp får sitt inflytande minskat eller sin ställning försvagad genom samarbetsorganets verksamhet.* Om någon grupp eller något socialt skikt i företaget är i särskilt utsatt läge för tryck från flera andra grupper eller skikt och om sam-

arbetsorganet riskerar att förmedla detta direkt till denna utsatta grupp, kommer samarbetsorganet att motarbetas av denna. Arbetsledare har enligt några undersökningar kommit i ett sådant läge då personliga anmärkningar mot dem tagits upp i samarbetsorganet. Detsamma gäller även andra arbetsledande kategorier. Ju tryggare en grupp är i sin ställning genom stöd från ledningen, t. ex. i form av lämplig utbildning, rekrytering, lön, ansvar och auktoritet, desto mindre är risken för att gruppen skall känna sig hotad av samarbetsorganet.

4. *Hur pass avspända relationerna är på det kollektiva förhandlingsplanet.* Spänningar mellan företagsledning och en eller flera av de fackliga organisationerna på det kollektiva förhandlingsplanet påverkar förutsättningarna för samarbete även inom områden som inte direkt har att göra med lönerna. Är motsättningen stor när det gäller löneförhandlingarna, kommer sannolikt dessa attityder att överföras på verksamheten inom samarbetsorganet.

5. *Om problemen behandlas på lämplig nivå av dem som direkt berörs av dem.* En svårighet i större företag är att samarbetsorganet för hela företaget representerar så många anställda, behandlar så många avdelningar med skilda problem och har så långa kommunikationslinjer till de anställda (jfr 9. 2. 1: 1).

Flera undersökningar visar att i ett stort företag verksamheten i samarbetsorganet underlättas om det kompletteras av ett system av lokala samarbetsorgan som kan ta upp de speciella avdelningsproblemen direkt. Ärendena kommer på så sätt att behandlas av representanter som direkt berörs av dem, problemen är jämförelsevis konkreta och intresserar en stor del av de anställda på avdelningen, problemen kan ges en snabbare behandling, och det centrala samarbetsorganet kan ägna mer tid åt problem som gäller hela företaget.

Ett sådant arrangemang med lokala samarbetsorgan förutsätter ett visst mått av decentralisering, dvs. att cheferna på de lägre nivåerna (avdelningscheferna) har befogenhet att avgöra ärenden som kommer upp i de lokala samarbetsorganen.

6. *Hur pass tillfredsställande förhållandena på arbetsplatsen är.* Om förhållandena på arbetsplatsen är alltför otillfredsställande för de anställda, skapas misstroende mot företagsledningen, vilket försvårar samarbetet.

7. Hur pass »demokratiskt» förhållandet mellan överordnade och underordnade är. Samarbetsorganet fungerar bättre, om dess medlemmar är benägna att ömsesidigt kommunicera och samråda och accepterar varandra som jämbördiga, något som i sin tur beror av om ömsesidig kommunikation och samråd karakteriserar relationen mellan över- och underordnade i allmänhet. Om »demokratiska» samarbetsformer både mellan sidoordnade och mellan underordnade och överordnade förekommer på de flesta nivåer, skapas en allmän benägenhet att acceptera samarbetsorganets principer. Om arbetsledningen använder sig av strängt auktoritära metoder i arbetsledningen, innebärande ett minimum av kommunikation och samråd mellan över- och underordnade, så kommer samarbetsorganet att te sig som den enda vägen för kommunikation och samråd. Det leder till att man i samarbetsorganet tar upp småsaker som skulle kunna lösas genom direkt kontakt mellan överordnade och underordnade. Samtidigt kommer själva åtgärden att ta upp dessa frågor i företagsnämnden att av arbetsledningen uppfattas som ett förbigående av vissa befattningshavare, vilket tenderar att stimulera misstroende från deras sida gentemot samarbetsorganet.

Här bör dock observeras, att på mindre företag samarbetsorganet kan förlora vissa uppgifter, om kommunikationen och samrådet direkt mellan över- och underordnade ökas över en viss gräns.

8. *Kommunikation mellan representanterna i samarbetsorganet och de representerade.* Dels kan man se detta förhållande som en sida av samarbetsorganets kommunikationseffekt. Dels kan man se på det som en förutsättning för organets effektivitet även i andra avseenden. Om denna kommunikation är liten uppstår följande problem:

representanter och representerade tenderar att få olika åsikt om förhållanden rörande organets verksamhet;

eventuellt resultat av samarbetsorganets verksamhet kommer inte till de representerades kännedom;

de representerades önskemål kommer inte att förmedlas av representanterna i tillräcklig utsträckning;

de representerade tenderar att till följd av detta anse att samarbetsorganet inte tar hänsyn till de representerade och att de inte sett något resultat av samarbetsorganets verksamhet.

9. *I vilken utsträckning representanterna i samarbetsorganet har auktoritet och självständighet.* Samarbetet försvåras av att någon eller några av representanterna inte själv kan ta ställning å de representerades vägnar utan måste avvakta de senares ståndpunktstagande. Detta kan gälla arbetsgivarrepresentanter, när dessa t. ex. endast är förvaltningschefer under en verkställande direktör som förbehåller sig alla avgörande beslut och endast i liten utsträckning delegerar befogenheter till dem. Detta kan också gälla en svag, ny och oerfaren arbetstagarrepresentant eller representanter som endast är utsedda att fungera som ett slags rapportörer till väljare som förbehåller sig rätten att vid sina möten ge representanter riktlinjer och direktiv i varje enskild fråga.

### 9. 2. 3. DE ANSTÄLLDAS INSTÄLLNING OCH UPPFATTNING

Självfallet inverkar de anställdas åsikter på samarbetsorganets verksamhet, närmast råder här en växelverkan. Inställningar och uppfattningar bland de anställda påverkar nämndens verksamhet, liksom nämndens verksamhet påverkar de anställdas inställningar och uppfattningar.

Som ett kriterium på samarbetsorganets effektivitet kan man välja de anställdas attityder vid ett visst tillfälle. Attityderna betraktas därvid som ett resultat av organets tidigare verksamhet. De aspekter som lämpligen studeras är: de olika gruppernas inställning till varandra, förekomst av fientliga, vänliga, misstänksamma, förtroendefulla, försvarsinställda och tillmötesgående attityder, kännedom om olika förhållanden på arbetsplatsen och uppfattningen om olika förhållanden. Samtidigt kan sådana inställningar och uppfattningar, förefintliga vid ett givet tillfälle, sägas utgöra mer eller mindre gynnsamma förutsättningar för samarbetsorganets framtida verksamhet. Följande inställningar och uppfattningar har ansetts ha speciell betydelse för samarbetsorganets framgång:

1. företagsledningen har en förtroendefull, vänlig, accepterande och positiv inställning till representanterna för olika kategorier vid företaget och är relativt fri från fruktan, osäkerhet, misstänksamhet eller självförsvarende inställning i förhållande till dessa;
2. företagsledningen har en i möjligaste mån adekvat uppfatt-

ning om förhållandena på företaget och de anställdas attityder och behov;

3. företagsledningen har en positiv inställning till de fackliga organisationerna och ser dem mera som organ att stödja och samarbeta med för gemensamt bästa än som organ att bekämpa eller motarbeta;

4. företagsledningen har en förtroendefull och positiv inställning till samarbetsorganet, är inställd på att nå resultat genom samverkan och att låta samarbetsorganet framstå som initiativtagaren till förbättringar och ändringar;

5. de anställda har en förtroendefull, vänlig, accepterande och positiv inställning till olika intresseparter och är relativt fria från fruktan, misstänksamhet eller självförsvarande inställning i förhållandet till dessa;

6. de anställda identifierar sig med företaget och dess målsättning och känner intressegemenskap med företagsledningen;

7. de anställda ser mer på övriga parter som personer att samarbeta med för gemensamma mål än som personer att bekämpa och motarbeta;

8. de anställda har en positiv inställning till samarbete och samarbetsorgan och ser mer på det som ett organ för konstruktivt samarbete än som ett organ för påtryckning och ventilerings av aggressioner;

9. de anställda har en i möjligaste mån adekvat uppfattning om förhållandena på företaget, företagets finanser och företagets förhållande till kunder och konkurrenter och olika kategoriers problem, behov och attityder;

10. de representerade har en positiv och förtroendefull inställning till sina representanter i samarbetsorganet;

11. de representerades inställning till förhållandena på företaget sammanfaller med representanternas;

12. de representerade känner till och är intresserade av nämnden och dess verksamhet.

Flera undersökningar har gjorts i Sverige som belyser de anställdas inställning till nämndens verksamhet, men ingen har direkt sökt sätta dessa inställningar i relation till nämndens verksamhet på företaget.<sup>3</sup>

Segerstedts och Lundquists undersökning »*Människan i in-*

*dustrisambället*» visar att osäkerheten i inställningen till nämnden är stor, att inställningen till nämnden som institution betraktad är övervägande positiv men att det råder större tveksamhet beträffande frågan om vad nämnden åstadkommit på det egna företaget. Det senare sammanhänger med den okunnighet och den brist på kontakt som präglar flertalet anställdas relation till nämnden. De individer som känner till minst om nämnden är mest tveksamma i sin inställning till den. Kvinnorna är påtagligt okunnigare och tveksammare än männen, och arbetarna är mer tveksamma än tjänstemännen.

I min tidigare undersökning, *»Tjänstemännen, näringslivet och sambället»*, ges belegg för en tveksam inställning bland tjänstemännen beträffande frågan om och vad företagsnämnden på företaget åstadkommit för att förbättra förhållandena mellan tjänstemän och företagsledning. Det är bland tjänstemännen endast någon procent som anser att nämnden haft en negativ inverkan på dessa förhållanden, men det är mindre än hälften av tjänstemännen som tror att den förbättrat förhållandena, medan flertalet inte har någon åsikt eller är obestämda. Arbetarna har överlag en mer positiv inställning till nämnden. Över hälften av dem anser, att företagsnämnden borde ges större inflytande. Tjänstemännen är på denna punkt mycket oftare tveksamma, särskilt högre tjänstemän. Tjänstemännen är mer inställda på att ge nämnden mer insyn utan att ge den mer medinflytande. Att få en förbättrad information är ett av de önskemål som tjänstemännen ofta framställer.

Bergströms undersökning *»Tjänstemännen i företagsnämnden»* berör endast tjänstemannarepresentanterna. Det framgår av denna att tjänstemännen anser att det är bättre för dem att föra fram sina ärenden tjänstevägen än att ta upp dem i företagsnämnden. Flertalet anser dock att den information som nämnden ger »varit av värde för tjänstemännen i gemen (med tanke på att dessa i sin tjänst i viss utsträckning blir informerade om åtskilliga förhållanden)».

#### 9. 2. 4. FÖRHÅLLANDENA I SAMARBETSORGANET

När det gäller förhållandena inom samarbetsorganet är det svårt att hålla isär de inre kriterierna på effektivitet och de förhållanden som påverkar dem och påverkas av dem, eftersom

man har ett system av varandra ömsesidigt påverkande faktorer. Vissa faktorer har av forskare angivits som gynnsamma för någon eller några av kriterierna på samarbetsorganets effektivitet. I de fall då faktorn själv kan sägas utgöra ett effektivitetskriterium underförstås att dess gynnsamma inverkan gäller andra effektivitetskriterier.

En del av dessa antaganden grundar sig mer på erfarenhetsmaterial från andra typer av konferenser, sammanträden och möten än på material från samarbetsorgan på arbetsplatsen. Det material som sålunda använts utgörs delvis av praktisk erfarenhet rörande effektiv konferensteknik, medan en del hämtats från vetenskapliga studier av smågruppers verksamhet (gruppdynamiska studier). Följande faktorer har sålunda angetts som gynnsamma:

1. diskussionen följer av alla accepterade regler vad gäller inlägg, talarordning, propositionsuppsättande, votering etc.;
2. ordförandens kontroll och inflytande inriktar sig mer på proceduren, dvs. formen för samarbetsorganets verksamhet, än på innehållet av det som diskuteras och beslutas;
3. ordföranden förbereder diskussionen, håller diskussionen till ämnet, spelar en fullt neutral roll, stimulerar så många som möjligt till inlägg och beslut, är lyhörd för åsikter och önskemål, förhindrar förtryck av en minoritet och söker rädda en ledamot som kommer i obehagligt läge;
4. alla ledamöterna har möjlighet att medverka, vilket förutsätter ett begränsat antal ledamöter i organet;
5. ledamöterna inriktar sig först på konkreta problem och behandlar abstrakta principer först sedan samförstånd nåtts på konkreta punkter;
6. ledamöterna börjar med frågor där det är lättare att nå överenskommelse och går sedan över till svårare frågor;
7. ledamöterna är benägna att ta upp de för dem viktigare frågorna till diskussion;
8. ledamöterna är benägna att »arbeta igenom» problemen och anstränga sig att finna en lösning som tillfredsställer alla;
9. ledamöterna drar sig inte för att gå in på sådana frågor som ligger till grund för den diskuterade frågans lösning och att därigenom söka komma åt underliggande problem;
10. ledamöterna har tillgång till information om de ärenden som

behandlas och ger själva information om de ärenden som diskuteras och sin egen inställning i frågan;

11. ledamöterna inriktar sig på problemet och dess lösning och undviker sakligt irrelevanta, personliga och/eller prestigebundna resonemang;

12. ledamöterna håller sig till den diskuterade frågan och dess förutsättningar och behandlar en fråga i sänder;

13. ledamöterna undviker att sluta sig samman i undergrupper med i förväg överenskomna och låsta åsikter och uppträder i stället individuellt och anpassar sin åsikt efter vad diskussionen ger;

14. ledamöterna undviker att i onödan leda in diskussionen på tidigare motsättningar och konflikter;

15. ledamöterna låter en eftergift från någon annan följas av egna eftergifter och inte av ökade krav;

16. diskussionen föregås av informella kontakter med syfte att utjämna motsättningar;

17. ledamöterna har en inbördes sammanhållning och accepterar och identifierar sig med samarbetsorganets mål;

18. ledamöterna är relativt fria från fruktan, osäkerhet och otrygghet i samarbetssituationen och därför relativt fria från tendenser till försvarsreaktioner av olika slag, t. ex. aggressiva eller undvikande reaktioner (dra sig undan, mista intresset, bli apatisk);

19. ledamöterna är medvetna om egna och andras behov och attityder (fruktan, skuld känslor, misstroende, avund, rivalitet, beroende, fientlighet, syndabocksreaktioner, flyktreaktioner och andra försvarsreaktioner);

20. ledamöterna behandlar varandra som likar i diskussionen;

21. ledamöterna diskuterar frågorna på ett vänligt och förstående sätt;

22. ledamöterna är benägna att förstå och tolerera andras avvikande åsikter och beteenden;

23. ledamöterna tillåter och tolererar att andra uttrycker sina personliga känslor;

24. ledamöterna strävar efter att »rädda andras ansikte» och ta hänsyn till andras inställning.

## 9. 2. 5. TIDSASPEKTEN

De i föregående avsnitt redovisade teorierna har alla karaktären av hypoteser om gynnsamma och ogynnsamma betingelser för samarbetsorganets effektivitet. Det vore uppenbart önskvärt att bygga ut dessa hypoteser med hypoteser av en annan karaktär som tar hänsyn till tidssammanhangen, samarbetsorganets utveckling och växelverkan mellan olika faktorer. Tyvärr finns endast få undersökningar av dessa förhållanden.

Det är tänkbart att ett samarbetsorgan för att nå en viss grad av effektivitet måste genomgå vissa utvecklingsfaser, att var och en av dessa faser ställer särskilda krav, att de ovan redovisade gynnsamma betingelserna spelar olika roll under olika faser och att utvecklingen mot större eller mindre effektivitet tenderar att utvecklas enligt ackumulerande principer, ökad (respektive minskad) effektivitet skapar gynnsamma förutsättningar för ytterligare ökad (respektive minskad) effektivitet etc.

När det gäller behandlingen av enskilda problem har några »gruppdynamiska» undersökningar givit belägg för vissa allmänna faser i gruppens verksamhet. Dessa undersökningar har gällt små grupper med uppgift att lösa konkreta problem. Följande förutsättningar har gällt för de studerade grupperna: att medlemmarna från början inte varit helt insatta i ämnet (behov av information har förelegat), att man från början inte varit ense om hur problemet skulle lösas, att det legat i gruppmedlemmarnas intresse att gemensamt lösa problemet och att gruppen inte enbart varit avsedd att lösa *ett* begränsat problem utan haft en mera varaktig karaktär med uppgift att lösa problem i framtiden.

I den första fasen av problembehandlingen har informationsökande och informationsgivande betende befunnits inta en mer dominerande roll än i de senare faserna. I mellanfasen har de värderande och synpunktsläggande inläggen varit mer framträdande än i de båda andra faserna. I den tredje fasen har sådana inlägg varit vanligare som inneburit att man begärt eller gett förslag och sökt få fram beslut. Samtidigt har under samtliga dessa faser de emotionellt färgade inläggen av positiv eller negativ karaktär tenderat att öka.<sup>4</sup>

En del av de ovan redovisade hypoteserna, om gynnsamma be-

tingelser för samarbetsorganets effektivitet, inkluderar antaganden om vissa faser som är nödvändiga för utvecklingen mot större effektivitet. I den mån inre emotionella spänningar finns på arbetsplatsen och inom samarbetsorganet, kan samarbetsorganet inte nå hög grad av effektivitet (realisera de avsedda målsättningarna), utan att dessa inre emotionella spänningar först löses, dvs. ömsesidig misstänksamhet, fruktan, aggressivitet etc. reduceras, utan att medlemmarna först görs medvetna om egna och andras emotionella problem och en viss grad av sammanhållning och ömsesidig förståelse skapas.<sup>5</sup>

Jag har vid flera tillfällen understrukt den växelverkan som syns råda mellan de förhållanden som använts som kriterier på effektivitet och de förhållanden som utgör gynnsamma förutsättningar för denna effektivitet. En del resultat tyder på att denna växelverkan har en ackumulerande tendens, så att ökad (respektive minskad) effektivitet hos samarbetsorganet leder till en förändring av sådana förhållanden som har en gynnsam inverkan på samarbetsorganets effektivitet. Denna ökade (respektive minskade) samarbetseffektivitet leder i sin tur till en förnyad gynnsam (respektive ogynnsam), ehuru mindre förändring av sådana förhållanden som har en gynnsam (respektive ogynnsam) inverkan på samarbetsorganens effektivitet och så vidare. Detta skulle betyda en serie av avtagande positiva (respektive negativa) effekter.

En positivt ackumulerande process skulle se ut på följande sätt:

1. ju fler för de anställda betydelsefulla frågor som behandlas av det samarbetande organet,
2. ju betydelsefullare de behandlade frågorna är för de anställda,
3. ju mer tillfredsställande lösning problemet får från de anställdas synpunkt, och
4. ju mer den tillfredsställande lösningen för de anställda framstår som ett resultat av samarbetet i samarbetsorganet,
5. desto större intresse tilldrar sig samarbetsorganets verksamhet bland de anställda,
6. desto mer kommer de anställda att söka få information från sina representanter i samarbetsorganet,

7. desto mer kommer representanterna att vara benägna att meddela information om det som tilldrar sig i samarbetsorganet,
8. desto mer ökas representanternas anseende i de representerades ögon,
9. desto mer förtroende får representanter och representerade för organets verksamhet, och
10. desto mer kommer företagsledning, representanter och representerade att vilja föra fram frågor för behandling i företagsnämnden,
11. vilket har en gynnsam inverkan på nämndens effektivitet, vilket i sin tur påverkar 1—4 i gynnsam riktning osv.

En motsatt utveckling skulle t. ex. se ut på följande sätt. Om nämndens verksamhet inte ger några »resultat» ur de anställdas synpunkt, så minskar de representerades intresse för att få information och representanternas intresse för att ge information om dess verksamhet, dvs. det leder till minskad kommunikation mellan ledamöter och övriga anställda vilket gynnar följande tendenser:

1. representanter och representerade tenderar att få olika åsikt om förhållanden rörande organets verksamhet,
2. eventuellt resultat av samarbetsorganets verksamhet kommer inte till de representerades kännedom,
3. de representerades önskemål kommer inte att förmedlas av representanterna i tillräcklig utsträckning,
4. de representerade tenderar att till följd av detta anse att samarbetsorganet inte tar hänsyn till de representerade och att man inte sett något resultat av samarbetsorganets verksamhet,
5. vilka förhållanden har en ogynnsam inverkan på nämndens effektivitet, i första hand dess kommunikationseffekt.

AVDELNING III  
SYNPUNKTER PÅ FORTSATT  
FORSKNING



SAMMANFATTNING OCH SYNPNKTER  
FÖR FORTSATT FORSKNING

## 10. 1. NÅGRA ALLMÄNNA SYNPNKTER

I ett tidigare teoretiskt avsnitt (7. 1) diskuterades olika synpunkter som kan läggas på en arbetsorganisations inre sociala förhållanden. Jag underströk i det sammanhanget beteendesynpunktens betydelse. I analysen av arbetarens rutinkontakter och rutinkommunikation underströks vikten av att söka se det faktiska sociala samspelet mellan olika befattningshavare och påpekades att ledningens sätt att åskådliggöra organisationen (således ett slags förväntningssynpunkt) lätt ledde till en felaktig uppfattning av hur de sociala relationerna såg ut.

En forskning med syfte att kartlägga förhållandena i organisationen från dessa synpunkter måste grundas på systematiska, direkta observationer eller andra metoder som nära ansluter till denna metod. Helst skulle man behöva observatörer utplacerade i organisationen enligt en bestämd plan och på strategiska punkter för att t. ex. beskriva informationsgivande eller informationssökande beteende. Praktiskt erbjuder emellertid en sådan metodik stora svårigheter, bland annat medför den stora kostnader. Tidigare har berörts några undersökningar som använt sig av sådana direkta observationsmetoder (avsnitt 7. 2). Sammanträden och konferenser ger möjligheter att tillämpa en sådan teknik. Vissa approximativa metoder skulle dock kunna användas här. Man skulle kunna låta befattningshavaren själv registrera sina kontakter med andra, arten av dessa kontakter och vad som meddelats genom kontakten i något slags dagboksform. En annan metod vore att med jämna mellanrum genom enkät eller intervju få in uppgifter om vad uppgiftsgivaren haft för sig i kommunikationshänseende dagen före eller samma dag.

Men även andra observationsmetoder skulle behöva utvecklas för att studera de kommunikationsproblem som belysts genom

intensivundersökningen. I studien har jag framhävt betydelsen av sådana faktorer som befattningshavarnas föreställningsram, inställningen till informationsgivaren och intresset för och anspråket på information. Mer intresse måste ägnas åt hur man genom enkät- och intervjuteknik kan mäta dessa faktorer. När det t. ex. gäller intresset eller anspråksnivån är det svårt att eliminera en viss snedvridning (bias) av prestige- eller suggestionsfaktorerna: att uppgiftsgivarna uppger sig vara mer intresserade och ha större anspråk på information än som framgår av deras faktiska informationssökande beteende. Jämför här t. ex. att över hälften av arbetarna uppgav sig vara intresserade av att få reda på mer om företagsnämndens verksamhet, medan endast några procent besökte det offentliga sammanträde som nämnden höll. Över hälften uppgav sig vara intresserade av att få lära sig mer om sitt arbete, men endast några få utnyttjade de studiemöjligheter som fanns på arbetsplatsen.

Som inledningsvis påpekats har denna undersökning inte i första hand avsett att sysselsätta sig med frågan om lämpliga observationsmetoder. Dess huvudintresse har främst varit att på grundval av dels tidigare forskning och diskussion dels några intensivstudier uppställa problem som skulle kunna prövas genom nya undersökningar med större material och noggrannare metoder.

Det behövs här ett större material för att dels kunna avgöra hur pass representativa vissa av intensivstudiens resultat är, dels kunna pröva vissa av hypoteserna om samband mellan olika förhållanden. Forskning förutsätter *jämförelser* för att pröva hypoteser och uppnå generella resultat. Dessa jämförelser kan emellertid göras i många dimensioner. Redan i intensivstudien har vissa jämförelser gjorts, t. ex. jämförelser mellan hur förhållandena var förr och hur de är nu, mellan hur förhållandena var före och efter vissa händelser under undersökningsperioden, mellan olika kategorier inom företaget och mellan det lilla och det stora företaget.

Det skulle behövas mer forskning i den *historiska dimensionen*. Den »byråkratiska» teorin, som skisserades i de teoretiska avsnitten, grundar sig delvis på en jämförelse mellan förhållandena förr och nu. Den industrisociologiska litteraturen rymmer påståenden om förändringar i den industriella miljön, påståen-

den som ofta vilar på mycket lös grund. I intensivundersökningen har jag i flera punkter fått förbigå viktiga faktorer, därför att det varit svårt att få något material om det förflutna, t. ex. omständigheter före och i samband med företagsnämndens eller arbetsstudiernas införande. Att söka rekonstruera det förflutna ur intervjuer erbjuder allvarliga svårigheter och ger upphov till fel. Det förefaller t. ex. som om många tenderar att se nackdelarna och glömma fördelarna i den nuvarande situationen vid jämförelse med det förflutna, t. ex. när det gäller ackordssättningen, förhållandet mellan överordnade och underordnade eller förhållandet till kamraterna. Arbetaren glömmar kanske bort godtycket och risken för favorisering i verkmästarackorden, glömmar de negativa sidorna i den gamla basens mera auktoritära ledning för den mera personliga kontakt som man ändå hade med honom och glömmar kanske det förtryck som förekom från de äldres sida gentemot de yngre i den »större gemenskap» som förut rådde mellan arbetarna på en avdelning.

Den närmast till hands liggande *jämförelsen* är den *mellan olika företag och/eller mindre organisationsenheter såsom verkstadsavdelningar*. Sådan forskning krävs för att avgöra hur pass representativa de iakttagelser är som gjorts i intensivundersökningen och för att avgöra hur pass hållbara de hypoteser är som uppställts i olika delar av detta arbete.

Frågan är emellertid om den framtida forskningen inom detta område inte i lika stor utsträckning har anledning att ta hänsyn till *jämförelser inom samma organisation under en tidsperiod*. Låt oss kalla denna typ av undersökning för *uppföljningsundersökning*. Företaget studeras under en längre period, under vilken förändringar äger rum; befattningshavare växlar, produktionsapparaten och organisationen ändras, avdelningar skärs ned och expanderar, driften utvidgas eller inskränks, arbetsmarknadsförhållandena förändras och med dem tillgången på arbete i organisationen, spar- och säkerhetskampanjer genomföres, förhandlingar tillspetsar sig och löses, olika slags konflikter uppstår och försvinner, olika ärenden behandlas i företagsnämnden, fackföreningen tar ställning till viktiga frågor etc.

I denna ström av händelser kan man beroende på problemställningarna urskilja orsaker och verkningar under bestämda miljöförutsättningar. Genom att följa förändringarna och reak-

tionerna mot förändringarna kan man få information om vissa egenskaper och samband. För att ta några exempel.

Genom att studera vad som sker när företagsledningen och den fackliga ledningen gemensamt genomför en skyddskampanj kan man få ett mått på intresset för information, t. ex. hur många som går med i cirklar och läser broschyrer. Genom att studera hur arbetarna betar sig i samband med klubbens behandling av permitteringsärenden kan man få en uppfattning om det fackliga intresset under dessa betingelser. Genom att studera reaktionerna när ett lokalt samarbetsorgan etablerats inom avdelningen kan man få upplysning om befattningshavarnas villighet till samarbete, identifiering med avdelningen, inställning till sin ledning och intresse för förhållandena på avdelningen, efterfrågan på information etc. Genom att observera hur många som kom på ett offentligt företagsnämndssammanträde fick vi i intensivundersökningen en uppgift om arbetarnas intresse för upplysning om vad som tilldrog sig i nämnden som var minst lika värdefull som det vi fick fram genom intervjumaterialet.

Det är dessa observationsmöjligheter som ger praktikern i organisationen ett försprång framför forskaren, när det gäller att ackumulera kunskap som kan styrka eller vederlägga olika antaganden. Den organisationssociologiska forskningen har i stor utsträckning grundats på »*momentana*» *beskrivningar* av förhållandena i arbetsorganisationer och analyser av sambandet mellan dessa momentana egenskaper. I stor utsträckning har man använt sig av intervju- och enkätmetoder. Men den momentana studien i en organisation ger inte möjligheter till observationer av orsaksserier, där vissa händelser kan ge upplysningar på ett mer direkt sätt om de förhållanden som man på ett mer indirekt sätt söker komma åt genom de »momentana» metoderna.

Undersökningar av »uppföljningstyp» ger också vissa experimentella möjligheter. Man kan göra observationer före och efter det något har vidtagits. Man kan t. ex. belysa vad folk kände till om vissa förhållanden och deras uppfattning om dessa och sedan se hur det förhåller sig med denna kunskap eller dessa uppfattningar sedan vissa informationsgivande arrangemang vidtagits.

För att sådana uppföljningsundersökningar skall kunna få verkligt värde för forskningen fordras att de kombineras med

jämförelser mellan flera företag och/eller mindre organisationsenheter. Detta betyder i sin tur att man måste få fram jämförbarhet i de observationer som görs. De händelser (reaktioner) som beskrivs på företagen måste beskrivas med hjälp av samma variabler och observeras och mätas på likartat sätt. För att kunna pröva hypoteser om »kausala» samband mellan händelser förutsätts dessutom att jämförelserna görs efter vissa experimentella mönster (designs). Man jämför olika experimentella grupper som skiljer sig åt med hänsyn t. ex. till hur det är ordnat med kommunikationen i ett visst hänseende. Jämförelsen görs med avseende på t. ex. den upplysning de anställda får om vissa förhållanden. Andra förhållanden som man kan förmoda inverka görs då lika i de experimentella grupperna eller kontrolleras genom slumpmässiga urval (randomisering).

Att i praktiken kunna få fram sådan jämförbarhet erbjuder stora svårigheter och förutsätter ofta att forskaren antingen själv kan bestämma över åtgärdernas vidtagande eller i förväg känner förestående åtgärder. Möjligheten till sådana experimentella studier förefinns när t. ex. vissa åtgärder vidtas på grund av centrala direktiv genom överenskommelser mellan arbetsmarknadens parter för en större sektor av näringslivet, t. ex. skyddskampanjer eller införande av vissa samarbetsorgan.

Det förekommer ytterligare en typ av jämförelser, ehuru inte alltid klart redovisade. Man jämför *hur förhållandena på ett företag är med hur ledningen på arbetsplatsen eller i de centrala fackliga organisationerna föreställer sig att de är*. Jag fattar här ledningen på arbetsplatsen i vid bemärkelse och inkluderar också den fackliga ledningen. Sådana jämförelser kan vara av största värde för ledningen själv. Starka avvikelser mellan hur förhållandena är och hur ledningen föreställer sig att de är kan innebära att ledningen arbetar med felaktiga premisser för sina åtgärder. När vi i vår undersökning påvisade den relativt utbredda okunnigheten och likgiltigheten för viss information, förvånade detta personer i företagsledningen och i den fackliga ledningen. Man utgick här ifrån förekomsten av en mer utbredd kännedom och större intresse. Vidarebefordran av sådan information om de anställdas kännedom och intresse kan leda till en omläggning av ledningens handlingsprogram inom detta område som kan komma både ledning och övriga anställda till godo.

## 10. 2. ARBETARNA OCH DEN STRUKTURELLA KOMMUNIKATIONEN

Jag skall i detta avsnitt lägga några sammanfattande synpunkter på teorier och forskning rörande arbetarna och den strukturella kommunikationen. Framställningen är disponerad i punkter .

### 10. 2. 1. TEORIER OM »DEMOKRATISK» ARBETSLEDNING OCH »BYRÅKRATISK» ORGANISATION

I kapitel 8 diskuterades *teorierna om inflytande av »demokratisk» arbetsledning och »byråkratisk» organisation på de anställdas intresse för och anspråk på information*. En mera frihetsinskränkande arbetsledning och organisation antogs minska intresset för och anspråket på information om sådana förhållanden på arbetsplatsen som inte direkt har att göra med det egna arbetets utförande och dess belöning.

Vissa iakttagelser som gjordes i intensivundersökningen tydde på en utbredd likgiltighet bland dem med rutinbetonat arbete för förhållandena på arbetsplatsen utanför den egna arbetsfären och en obenägenhet att söka information om dessa förhållanden. Denna »likgiltighet» och »passivitet» gällde även den fackliga verksamheten. Det föreföll som om *en del av denna likgiltighet och passivitet skulle kunna sättas i relation till sådana förhållanden i den rutinarbetandes miljö som teorierna om den »demokratiska arbetsledningen» respektive den »byråkratiska organisationen» berört*.

Redan tidigare betonades nödvändigheten av att underkasta begrepp som »demokratisk» respektive »byråkratisk» en empirisk prövning för att få fram en mer adekvat klassificering av ledarskaps- och organisationstyper (se s. 229 f).

För att pröva dessa teorier skulle det behövas olika typer av undersökningar.

Man skulle behöva jämförelser mellan företag, avdelningar och/eller lägre organisatoriska enheter som växlar med avseende på var och en av de egenskaper som karakteriserar organisationen som mer eller mindre byråkratisk respektive arbetsledningen

som mer eller mindre auktoritär. De på dessa sätt grupperade företagen eller organisationsenheterna skulle sedan jämföras med avseende på de anställdas inställning till arbetet och deras intresse för och anspråk på information, t. ex. som det framträder i uttalanden i intervjuer och enkäter, i olika slags informationsökande beteenden samt i kännedom och uppfattning om olika förhållanden på företaget.

Uppföljningsundersökningar eller historiska studier av företag skulle kunna ge åtskilligt. Studier av hur de anställdas inställning till arbetet och informationen växlar med arbetsorganisationens förändringar, t. ex. då företag expanderar och antar mera »byråkratiska» former eller då de arbetsledande relationerna förändras. I uppföljningsundersökningar skulle man kunna jämföra förhållandena före och efter sådana förändringar.

Med hänsyn till att ovannämnda teorier delvis vilar på vissa personlighetspsykologiska och socialpsykologiska resonemang skulle man behöva en utvidgning av forskningen kring dessa teorier i mer personlighetspsykologisk riktning.

För att pröva hypotesen om »likgiltigheten» och »passiviteten» som ett resultat av individens anpassning till en arbetsmiljö som av honom ursprungligen upplevts som »frihetsinskränkande» (frihetsinskränkande på grund av själva organisationens och/eller arbetsledningens karaktär) skulle man behöva studera denna anpassningsprocess ur individens synpunkt. Frågan om hur pass frihetsinskränkande en arbetsorganisation är måste ses i relation till den anställdes anspråksnivå. Den anställdes anpassning till arbetsmiljön medför sannolikt olika slags medvetna eller omedvetna justeringar av denna anspråksnivå. Anspråksnivån kan vara mer eller mindre utvecklad och kan vara associerad med en högre eller lägre toleransnivå. Man skulle behöva följa arbetares anpassning till arbetet under en lång tid, vilka anspråk de hade innan de inträdde i förvärvslivet, hur de yttre förhållandena gestaltar sig i organisationen och de psykologiska förändringarna som äger rum vid anpassningen till dessa förhållanden. Utgående från vissa författares spekulationer skulle man här vänta sig att en ursprunglig stark besvikelse av vissa behov skulle ge upphov till vissa »reaktiva» tendenser och till vissa flykt- och substitutreaktioner, vilka under vissa betingelser skulle medföra en »apatisk» inställning till arbetsplatsen.

Denna process skulle studeras för anpassningen till olika slags miljöer med växlande grad av »frihetsinskränkande» karaktär. En sådan undersökning skulle delvis kunna avgöra riktigheten av det antagande som vissa författare gjort, att man i vårt samhälle har en grundläggande motsättning mellan å *ena sidan* en uppfostran som lägger tonvikten vid de »demokratiska» behoven av självständighet och medbestämmande och den allmänna utvecklingen i samhället utanför arbetsplatsen som gått mot en ökad »demokratisering» och å *andra sidan* förhållandena på arbetsplatserna, där mer »auktoritära» relationer råder mellan ledare och ledda och där utvecklingen trots vissa strävanden att »demokratisera» förhållandena gått mot större »byråkratisering» och därmed ökad frihetsinskränkning för det stora flertalet anställda.

En sådan undersökning skulle ta med i beräkningen personlighetspsykologiska variabler. I redogörelsen för intensivundersökningen har jag angett skillnaden mellan fackföreningsrepresentanterna och de passiva representerade. Den ovan skisserade undersökningen skulle söka belysa vad det är för personliga och sociala faktorer som gör att den ene blir aktiv och den andre passiv.

En sådan undersökning skulle genom indirekta och projektiva metoder söka komma åt mer undermedvetna önsknings- och behov, liksom också mer fullständigt belysa föreställningsramar och anspråksnivåer. I redogörelsen för intensivundersökningen ifrågasattes om inte informationssökande och informationsundvikande tendenser hängde samman med olika behov och reaktionsbildningar, behov av kontakt t. ex. med den opersonliga ledningen, flykt- och tillbakadragande tendenser och aggressiv inställning till företagsledning och arbetsmiljö. Dessa attityder skulle närmare studeras. *Tillfredsställelsereaktioner skulle ur den synpunkten kunna ses som tecken på eventuell resignation och tillbakadragande tendens, medan otillfredsställelse skulle kunna ses som uttryck för en mer aktiv orientering till arbetsmiljön, att man ställer anspråk på den och ser det som möjligt och betydelsefullt att få dessa anspråk tillgodosedda. Enligt intensivundersökningen hade de fackliga representanterna en sådan aktiv och mer anspråksfull inställning till arbetsplatsen än de passiva representerade.*

## 10. 2. 2. DEN OPERATIVA FAKTORN

Den anställdes intresse för och anspråk på strukturell information avhänger bl. a. av i vilken utsträckning han är *beroende av sådan information för att utföra sitt arbete och för att få sin belöning i vidare bemärkelse* (= reward), såsom förtjänst, möjlighet till stöd och hjälp, befodrings- och förflyttningsschanser och möjlighet till vidareutbildning. När det gäller sådana förhållanden som mera direkt angår den enskilde arbetarens eller tjänstemannens arbete och belöning framträder större intresse än när det gäller sådant som inte angår honom direkt i dessa avseenden. Den skillnad i intresse för och anspråk på strukturell information som framträder vid en jämförelse mellan olika slag av befattningshavare återspeglar i viss utsträckning det förhållandet, att olika slags befattningshavare i varierande grad i sitt arbete är beroende av strukturell kommunikation, den obefodrade personalen med enklare, mera rutinbetonat arbete i minst utsträckning.

Här skulle emellertid behövas en mera *noggrann belysning av hur olika befattningshavare är beroende av olika slags strukturell information för att utföra sitt arbete så effektivt som möjligt och för att maximera sin förtjänst eller belöning i vidare bemärkelse*. Hänsyn måste här tas till befattningshavarnas avancemangs- och karriäraspirationer. Viss information ter sig som önskvärd med hänsyn till en eftersträvd ställning i organisationen.

En sådan studie skulle bl. a. bättre kunna skilja på den strukturella kommunikation som är »operativ» och den som är »icke-operativ» ur den enskilde befattningshavarens synpunkt.

## 10. 2. 3. KONTAKTEN PÅ ARBETSPLATSEN

I redogörelsen för intensivstudien diskuterades inverkan av *kontakten med olika delar av företaget och med övriga befattningshavare* på intresset för och anspråket på strukturell information. Jag bortser här först från kontakten med överordnade.

I beskrivningen av arbetarna framhövdes bland annat följande förhållanden. Flertalet arbetare har i sitt arbete kontakt med endast en liten del av arbetsplatsen. Det ger dem begränsade

möjligheter att bilda sig en uppfattning om förhållandena på arbetsplatsen genom direkt personlig erfarenhet och ger dem ett begränsat perspektiv på förhållandena. Detta förefaller inverka på arbetarnas identifiering, så att de tenderar att känna sig samhöriga inte med hela arbetsorganisationen utan endast med en liten del av denna. Detta minskar också deras möjligheter att begripa sammanhangen på företaget, t. ex. de tekniska, organisatoriska och ekonomiska, och minskar därmed också deras möjligheter att förstå information om sådana förhållanden. För att förstå de komplicerade sammanhangen på arbetsplatsen fordras både tekniska, organisatoriska och ekonomiska insikter, som arbetaren från början inte fått. Denna bristande kännedom om förhållandena på arbetsplatsen utanför den egna arbetsfären bidrar till att arbetaren inte känner sig berörd av dessa förhållanden och gör honom i viss mån likgiltig för information därom.

Det annars nära till hands liggande antagandet, att ju mindre befattningshavaren känner till om förhållandena utanför sin omedelbara arbetsfär, desto större är hans »behov» att få information om dessa förhållanden, håller inte. När det gäller de anställda med mer rutinbetonat arbete förefaller i stället den motsatta hypotesen gälla: *de som har litet att göra med förhållanden och personer utanför sin omedelbara arbetsfär får inte någon känsla av att ha något att göra med dessa förhållanden, och de saknar dessutom vissa elementära insikter för att »begripa» information om dessa förhållanden.*

För att belysa denna hypotes skulle man behöva tillförlitligare beskrivningar på arbetarnas och andra befattningshavares geografiska rörlighet och personliga kontakter i arbetet. Man skulle också behöva ett bättre mått på hur arbetaren identifierar sig med delar av organisationen och med olika grupper av befattningshavare.

Den ovannämnda hypotesen skulle kunna prövas, dels genom att jämföra olika typer av befattningshavare, dels genom att jämföra företag av olika storlek och/eller med olika typer av produktion med växlande grad av »maskinbundenhet» i arbetet.

Den jämförelse som i intensivundersökningen gjordes mellan maskinarbetare och hjälparbetare avsåg delvis att pröva denna

hypotes. En del av hjälparbetarna hade ett mer rörligt arbete som gav dem kontakt med en större del av arbetsplatsen. Jämförelsen gav negativt resultat. Det visade sig dock att positionen som hjälparbetare också hade andra implikationer. Hjälparbetarna hade en mer oberoende ställning i förhållande till företaget i övrigt, de hade delvis avvikande arbetsvillkor (sällan arbetsstudiesatta ackord) och kände sig stå delvis utanför de stora produktionsavdelningarna som de betjänade.

#### 10. 2. 4. ARBETSLEDNINGENS INFLYTANDE

I avsnitten om intensivstudien berördes *sambandet mellan arbetsledningens utformning och den strukturella kommunikationen* ur arbetarens synpunkt. Där framhölls bland annat följande förhållanden. För en stor grupp av arbetare hade arbetsledningen en starkt specialiserad karaktär, och förmannen framstod endast som en av flera som på olika sätt ledde arbetaren genom att förmedla vissa impulser. Förmännens befogenheter var begränsade. Förmännen hade själva begränsad tillgång på strukturell information, framförallt vad gällde information om förhållandena utanför avdelningen, och de hade ingen klar informationsgivande roll. Arbetarna hade ringa kontakt med högre överordnade, som hade kännedom och kunde ge information om förhållandena på arbetsplatsen. Arbetarnas personliga kontakt med ledningen för avdelningen var obetydlig. Ledningen för avdelningen absorberades av andra arbetsuppgifter. Det var endast ringa information om förhållandena utanför arbetarens egen arbetsfär som automatiskt kom arbetaren till del, såvida han inte beklädde någon facklig post.

Denna skiss grundades på intervjumaterial och hade därför inte den tillförlitlighet som man skulle önska. En mer systematisk, på direkta observationer grundad beskrivning av arbetarens kommunikation och kontakter med sina överordnade och dessa överordnades kommunikation och kontakter sinsemellan skulle behövas. För att avgöra hur pass representativ den bild är som här har givits av arbetarnas relationer till överordnade skulle det behövas liknande studier på ett slumpmässigt urval av företag. Man har anledning förmoda att olika typer av produktion medför rätt stora olikheter med avseende på t. ex. förmännens ställning och funktion.

Utgående från ovannämnda intensivanalys skulle man kanske kunna uppställa följande hypotes.

*Om arbetsledningen är specialiserad och om den som direkt övervakar och leder arbetaren i det dagliga arbetet har litet att göra med och är litet insatt i planeringen av produktion, maskiner, organisation, ekonomi etc., så är förutsättningarna ogynnsamma för att arbetaren skall få information via överordnade om nuvarande och framtida förhållanden utanför sin omedelbara arbetsfär.*

Hur pass riktig denna hypotes är kan endast avgöras genom jämförelser mellan företag (eller avdelningar) med växlande grad av specialisering eller »funktionalisering» av arbetsledningen.

I ovannämnda hypotes har jag avsiktligt bortsett från de överordnades mera personliga egenskaper och den variation som kan sammanhänga med deras intresse för att ge information till underordnade. I undersökningen framträdde variationer, t. ex. mellan avdelningscheferna.

För att öka kommunikationen mellan ledning och anställda inrättades på några avdelningar speciella organ och sammanträden som komplement till den kommunikation som ägde rum i den dagliga arbetsledningen (delvis därför att man var medveten om att inte tillräckligt med information kom fram den vägen). Avdelningschefen gav sig på detta sätt mer tid till kommunikation och kontakt med de underordnade. På andra avdelningar var avdelningscheferna obenägna till detta och mer benägna att delegera kontakten med underordnade till andra.

Enligt den demokratiska ledarteorin har ledaren en strategisk ställning när det gäller den strukturella, icke-operativa kommunikationen till de underordnade. Dels är det framförallt han som kan ge strukturell information. Dels influerar han genom sin arbetsledning (och sitt informationsgivande) sina underordnades intresse för och anspråk på information. En mer demokratisk ledning skulle hos de underordnade inge en känsla av att ledningen visar de anställda intresse och uppskattning, av att den söker ta hänsyn till och förstå de anställdas synpunkter och av att ledningen söker ordna förhållandena för de underordnade så tillfredsställande som möjligt, och skulle hos dem inge större förståelse för ledningens planer och åtgärder, vilket allt skulle leda till större samhörighet med och intresse för avdelningen.

Om man kompletterade denna hypotes med en hypotes om att ledningens informationsutbud stimuleras av de anställdas intresse för information, skulle man kunna uppställa en *ackumulationsteori rörande den strukturella kommunikationen*. Man får en cirkelgång av ökad efterfrågan som stimulerar ökat utbud och ökat utbud som ökar efterfrågan.

De hypoteser som här berörts skulle kunna prövas genom jämförande undersökningar mellan företag och/eller mindre organisationsenheter och genom uppföljningsundersökningar. Hur förhåller det sig med arbetarnas intresse för och anspråk på information på företag och/eller avdelningar med växlande kommunikation och/eller kontakt mellan överordnade och underordnade? Påverkas informationsefterfrågan bland de anställda, om arbetsledningen ändras i mera »demokratisk» riktning? Undersökningar av uppföljningstyp skulle behövas för att pröva den ovannämnda ackumulationsteorin.

#### 10. 2. 5. NORMERNAS BETYDELSE

När det gäller att söka orsaker till informationsgivande och informationssökande beteende i dessa hänseenden, är det ur sociologisk synpunkt naturligt att gå till de *normer som gäller inom olika grupper* rörande sådant beteende. I intensivstudien har några mera osystematiska iakttagelser gjorts rörande dessa förhållanden.

*På ett mycket allmänt plan förväntar sig överordnade och/eller fackliga representanter att den »goda» arbetaren skall visa intresse för att lära sig något om förhållandena på arbetsplatsen, söka följa med de förändringar som sker, läsa personaltidningen och annat tryckt material om förhållandena på verket, gå på fackliga möten, läsa fackliga tidningar, åta sig fackliga förtroendeuppdrag etc.* Dessa förväntningar är arbetarna själva vanligen medvetna om.

Det finns dock *andra normer och förväntningar, som snarare bidrar till att öka passiviteten och likgiltigheten, åtminstone som de uppfattas av arbetarna själva.*

Det förefaller som om själva arbetets natur, de ordningsregler och ordningsföreskrifter som gäller och de relationer mellan ar-

betaren och hans överordnade som råder, skulle hos många arbetare inge den föreställningen att vad som förväntas av dem är att de sköter sitt arbete och inte lägger sig i det övriga. Arbetarna talar ofta om ackordsjaktet och bundenheten vid maskinen, som om de med detta förbinder föreställningen, att arbetaren har att se till att produktionen fortgår och att han inte bör eller har anledning att bry sig om annat. På samma sätt förknippar de förekomsten av ordningsregler som gäller arbetarens bundenhet vid arbetsstället med föreställningen att ledningen anvisar arbetaren en plats i produktionen och att han inte bör lägga sig i annat. Det förhållandet att arbetaren inte anser sig få någon information i förväg från överordnade om vad som skall ske på avdelningen eller vad som äger rum på andra avdelningar, tolkar många arbetare så, att ledningen anser att arbetaren inte bör få veta det eller att det inte angår honom. En del arbetare tillskriver sina överordnade den inställningen att arbetaren inte skall lägga sig i annat än det som han behöver veta för att sköta sitt arbete.

Hur utbredda dessa normuppfattningar är och vilka de bakomliggande orsakarna till dem är framgår inte av undersökningens material. Delvis förefaller denna inställning hänga samman med arbetarens allmänna inställning till arbetet, som diskuterats tidigare (10. 2. 1).

De flesta av arbetarnas egna överordnade uttalar en mer informationsvänlig inställning till arbetarna än dessa senare tillskriver dem. Den faktiskt föreliggande bristen på strukturell kommunikation mellan arbetare och ledning är de överordnade benägna att tillskriva arbetarnas egen passivitet. Många av de överordnade menar att arbetarna inte är intresserade av att få information om andra förhållanden än dem som omedelbart berör deras arbete och förtjänst. Den likgiltighet som de överordnade tillskriver sina underordnade är vanligen större än dessa ådagalägger i intervjuerna.

I det sammanhanget framträder mellan ledning och arbetare *en skillnad i uppfattningen om informationsmottagarens roll*. Ledningen tänker sig vanligen att de som vill ha information kan skaffa sig den, fråga överordnade och klaga över informationen i den mån den inte är tillfredsställande. De utgår från en mer aktiv inställning till att skaffa sig information. Arbetarnas

uppfattning är mera den att det hänger på ledningen att ge information, de drar sig för att »springa omkring och fråga» eller direkt föra fram klagomål över den information som ges.

En mer systematisk kartläggning skulle här behövas av befattningshavarnas förväntningar på andras informationsgivande eller informationssökande och av föreställningar om andras förväntningar på dem själva i det hänseendet. Våra resultat antyder att det förekommer orealistiska föreställningar om andras förväntningar på en själv.

#### 10. 2. 6. DET FACKLIGA SYSTEMET

En del av *den strukturella kommunikationen sker genom det fackliga systemet*, t. ex. i form av vidareinformation från företagsnämnden. Arbetarnas besöksfrekvens vid de fackliga mötena utgör en värdefull mätare på intresset för den fackliga verksamheten. Intensivundersökningen visade att det stora flertalet arbetare på S-verket endast sporadiskt gick på de fackliga mötena och inte kände till mycket om den fackliga verksamheten. De fackliga representanterna beklagade sig över denna passivitet och likgiltighet. Några av de faktorer som kunde tänkas inverka på denna fackliga passivitet diskuterades i redogörelsen för intensivundersökningen.

Särskilt betonades *inverkan av specialiseringen* på det fackliga området. De ledande fackliga representanterna hade många fackliga uppgifter och betydande ansvar, vilket ställde krav på insikter och skicklighet i att förhandla och leda. I vissa situationer, t. ex. när det gällde förhandlingar om ackord eller upprätthållande av ordningsregler, kunde de komma i en mellanställning. En stor del av det fackliga arbetet och det faktiska beslutandet hade koncentrerats till representanterna på olika nivåer inom den fackliga hierarkin och medlemsmötena hade fått mindre betydelse. De fackliga representanterna hade ställningen av advokater med stor självständighet, och en viss klyfta framträdde mellan dem och deras klienter.

Mötena hade för övrigt en relativt *formell uppläggning*, och för den i mötesteknik oskolade var det svårt att hävda sig. Då det vanligen var *föga kontroversiella ärenden* som behandlades

och då *flertalet arbetare hade en positiv och förtroendefull inställning till sina representanter*, bidrog detta till inställningen att representanterna tog hand om deras intressen och att de själva inte behövde göra något åt saken. Arbetsmarknadsläget med full sysselsättning och frånvaro av större konflikter och starkare motsättningar bidrog till att *arbetarna inte kände sig för dagen beroende av vad som gjordes och beslöts vid mötena. Förekomsten av allehanda konkurrerande fritidssysselsättningar åberopades som skäl för att inte gå på fackliga möten eller intressera sig för fackliga angelägenheter.*

Jämförelser mellan produktionsavdelningarna på S-verket och mellan S-verket och M-företaget talar för att följande förhållanden inverkar på arbetarnas intresse för facklig verksamhet och information: *klubbens storlek, den fackliga verksamhetens uppsplittring på klubb- och gruppverksamhet, arbetsställets geografiska spridning och medlemmarnas kontakt med varandra, kunskap om varandra och sambörighetskänsla.*

I vilken utsträckning dessa förhållanden inverkar på det fackliga intresset skulle kunna belysas genom jämförelse i tiden, eventuellt kompletterade med uppföljningsundersökningar. Hur har t. ex. besöksfrekvensen vid möten och/eller villigheten att åta sig fackliga förtroendeuppdrag växlat med konjunkturer, med företagets och de fackliga organisationernas expansion, med organisatoriska förändringar i företaget och i de fackliga organisationerna, med variationer i motsättningen mellan företagsledning och facklig ledning eller mellan rivaliserande fraktioner i fackavdelningen, fackföreningen, klubben och/eller gruppen. Historiska jämförelser på S-verket visar att besöksfrekvensen vid mötena varierat högst väsentligt under åren. Under den period då den kraftigaste motsättningen och tävlan förelåg mellan socialdemokrater och kommunister var besöksfrekvensen betydligt högre än nu. Det vore också av intresse att i det sammanhanget få belyst, i vilken utsträckning och på vilket sätt det fackliga systemet ändrats i samband med utvecklingen av organiserat samarbete på arbetsplatsen genom företagsnämnder, skyddskommittéer, förslagskommittéer, sparkommittéer och lärlingsnämnder.

Uppföljningsundersökningar skulle kunna belysa hur kommunikationen mellan representanter och representerade växlar

med uppkomsten av allvarliga problem såsom frågor om permitteringar och avsked eller hot om konflikt, med behandlingen av vissa viktiga frågor, som skift, kontinuerlig drift och arbetstid, och med ändrade arbetsmarknadsförhållanden, t. ex. hot mot den fulla sysselsättningen.

För att belysa vilka faktorer som inverkat på kommunikationen mellan representanter och representerade och på de representerades intresse för och anspråk på information skulle man också behöva jämföra olika företag och/eller mindre organisationsenheter som varierar med avseende på t. ex. företagets och/eller produktionsavdelningarnas storlek och produktion, typ av samhälle (och därmed förekomst av konkurrerande fritidsmöjligheter), den fackliga organisationens struktur t. ex. förekomst av både klubb- och gruppstyrelser eller av klubbar från olika förbund, fackavdelningens, fackföreningens, fack-klubbens och/eller gruppens storlek, hur förhållandet mellan företagsledningen och den fackliga ledningen är, hur pass »demokratiskt» styrelsen leder det fackliga arbetet, t. ex. i vilken utsträckning ledningen stimulerar medverkan från representerade eller i vilken utsträckning diskussion undertrycks, om rivaliserande fraktioner förekommer och vilken kontakt och samhörighet som råder mellan medlemmarna.

En fråga som endast berörts i förbigående i intensivundersökningen är *i vilken utsträckning det är de fackliga ledarna och funktionärerna som fungerar som informationspridare och opinionsbildare* och i vilken utsträckning det är andra, mer informella ledare som har inflytande. På grundval av intervjuer har jag sökt beskriva den fackliga ledaren, hans funktioner och relationer till de representerade. Det förefaller som om han delvis fyller rollen av ledare och förmedlare av kontakt med avdelnings- och verksledning och i vissa lägen intar en mellanställning mellan ledningen och de representerade. I vilken utsträckning det är den fackliga ledaren som framförallt förmedlar information från ledning till de representerade och som står i centrum för diskussionen och utbytet av synpunkter i verkstaden och således även i dessa informella kontakter intar en central ställning har inte belysts av denna undersökning. Intensiva studier på avdelningarna med användande av direkta observationer skulle kunna belysa dessa förhållanden.

## 10. 2. 7. DET STORA OCH DET LILLA FÖRETAGET

*Jämförelsen mellan S-verket och M-företaget* tydde på att intresse för och anspråk på information om arbetsplatsen i dess helhet var mindre i det större företaget än i det mindre. På M-företaget hade arbetarna mer kontakt med de olika delarna av företaget och personer från olika delar av organisationen, de hade större behov av kontakt med företagsledningen och hade större intresse för de fackliga angelägenheter som berörde hela företaget. På S-verket var det mer produktionsavdelningen än verket i dess helhet som motsvarade M-företaget; arbetarnas kontakter var mer begränsade till avdelningen, deras behov av kontakter gällde mer avdelningsledningen än verksledningen, och deras känsla av samhörighet och informationsintresse gällde mer avdelningen än verket i dess helhet.

En tänkbar hypotes om företagsstorlekens inverken på den strukturella kommunikationen är följande. *På ett stort företag (förslagsvis 1 000 anställda eller fler) kommer de obefordrade rutinarbetande anställdas kontakter att gälla en mindre del av arbetsplatsen (egen avdelning), deras intresse för och anspråk på information kommer också att gälla en mindre del av arbetsplatsen och deras behov av kontakt med och inflytande på ledningen kommer därför att gälla framförallt ledningen av denna mindre del av företaget.* Andra faktorer får också antas inverka, t. ex. den geografiska spridningen, produktionens uppläggning och samhällets storlek och karaktär (brukssamhälle eller dylikt).

Denna hypotes skulle kunna prövas genom jämförelser mellan en grupp stora och en grupp små företag i ifrågavarande avseenden.

## 10. 2. 8. KOMMUNIKATIONSMEDELS EFFEKTIVITET

I ett tidigare kapitel berördes en ur ledningens synpunkt viktig problemställning när det gäller den strukturella kommunikationen. *Vilka kommunikationsmedel fungerar effektivast?* Effektiviteten får tänkas bedömd utifrån informationsgivarens synpunkt och mätt i hur mycket information som kommit de avsedda informationsmottagarna till del och/eller i vilken utsträckning de bibringats en mer saklig uppfattning om vissa

förhållanden. Den strukturella kommunikationen kostar både tid och pengar. Vilka metoder ger bäst resultat i förhållande till de pengar och den tid som satsas?

I både litteratur och programuttalanden om företagets kommunikation har framförts den åsikten, att kommunikationen via arbetsledningen ger bättre resultat än den skriftliga kommunikationen via personaltidningar, anslag och broschyrer.

Ehuru man i litteraturen ofta gör uttalanden om olika kommunikationsmedels effektivitet, har tillförlitliga undersökningar rörande olika kommunikationsmedels effektivitet knappast förekommit. Dessa antaganden kan inte prövas utan att man gör relativt noggranna experimentella undersökningar. Vid dessa undersökningar måste man experimentellt kontrollera, vad det är för slags information som sänds (kommunikationsinnehållet) och till vilka kommunikationen sänds (informationsmottagarna) samt själva utformningen och formuleringen av den sända informationen (kommunikationsinnehållets form). I ett företag informeras olika befattningshavare på olika sätt. Intensivstudien tyder på att de lägre befattningshavarna i mycket mindre utsträckning än högre berörs av personlig kommunikation genom överordnade och på att olika slags information meddelas på olika vägar. Själva formuleringen, begripligheten och fullständigheten hos den information som ges växlar alltefter vad för slags information det rör sig om, vilka den avser att nå och på vilket sätt den meddelas. Själva sättet för informationens spridande medför viss begränsning i utformning och formulering av informationsinnehållet. Detta leder lätt till förhastade slutsatser, när man på grundval av erfarenheten inom ett företag söker bilda sig en uppfattning om olika kommunikationsmedels effektivitet. *Iakttagelsen att vad som meddelas skriftligen når sämre ut till arbetarna än vad som meddelas muntligen genom arbetsledarna kan bero på att det som arbetsledarna meddelar är sådant som berör arbetarna mer än det som meddelas skriftligen. Resultaten av vår undersökning tyder på att sådan information som arbetsledaren skulle kunna förmedla, t. ex. information rörande avdelningen, är den som arbetarna framförallt vill ha.*

Intensivundersökningen avsåg att belysa denna frågeställning genom några experiment på arbetsplatsen, men olika praktiska

svårigheter lade hinder i vägen. Med hänsyn till vad som investeras i denna kommunikation, förefaller en forskning rörande effektiviteten i hög grad motiverad. De synpunkter som i intensivundersökningen lagts på de pedagogiskt språkliga faktorerna (avsnitt 4. 4) pekar på några faktorer av relevans för kommunikationens effektivitet.

#### 10. 2. 9. DEN EFFEKTIVA KOMMUNIKATIONENS BETYDELSE

De punkter som jag hittills berört kan sägas gälla vilka faktorer det är som inverkar på den strukturella, icke-operativa kommunikationens omfattning. En annan lika viktig problemställning är: *vilken inverkan har en mer eller mindre omfattande kommunikation på förhållandena på arbetsplatsen?* Jag har i intensivundersökningen uppehållit mig mycket litet vid denna fråga, därför att en undersökning av detta slag inte kan belysa den. I litteraturen finns inte några tillförlitliga kvantitativa undersökningar rörande detta problem. Däremot har man insamlat en del praktikfall (cases) som belyser det.

I det teoretiska avsnittet antydde man på arbetsgivarhåll ofta mer eller mindre underförstått antar att det lönar sig med en viss typ av icke-operativ, strukturell kommunikation. *Kostnader i tid och pengar uppvägs mer än väl av att de anställda stimuleras till att bidra mer effektivt i organisationen och av att de får en mer positiv inställning till organisationen.* Jag diskuterade också vilka effektivitetsdimensioner som man i detta avseende rimligen kunde laborera med (se s. 214 f).

Ett sätt att pröva denna hypotes vore att jämföra företag, verk och/eller avdelningar med olika strukturell kommunikation med avseende på de anställdas effektivitet och inställning i olika hänseenden. Enligt ovannämnda hypotes skulle man ha anledning att vänta sig att de anställda — under i övrigt lika omständigheter — skulle vara mer positivt inställda till arbetsplatsen i företag där man har mer sådan kommunikation. Att verkligen tillfredsställa kravet på »i övrigt lika omständigheter» skulle säkert visa sig svårt, därför att just ledningens benägenhet att ge information sannolikt hänger samman med andra egenskaper hos ledningen som inverkar på effektiviteten. En sådan undersökning skulle därför ha svårt att fastslå, vad som

är orsak och vad som är verkan och vilka fenomen som varierar på grundval av vissa »bakomliggande» faktorer.

Dessa samband har i begränsad utsträckning studerats och skulle kunna studeras vidare genom uppföljningsundersökningar. På olika avdelningar, företag etc. genomför man under en viss period bestämda förändringar med avseende på kommunikationen. Genom att jämföra arbetarnas inställning före och efter dessa kommunikationsändringar kan man se vilka förändringar som inträffat med avseende på de anställdas inställning till arbetsplatsen och på deras effektivitet. Svårigheten vid sådana undersökningar är att man inte vet om det inträffat andra förändringar under tiden som kan ha påverkat resultaten, t. ex. förändringar av förhållanden på arbetsmarknaden. Det är kanske inte så mycket ökningen i kommunikationen mellan ledning och anställda som orsakat de iakttagna förändringarna utan kanske snarare det faktum att vissa ändringar överhuvudtaget genomförts på arbetsplatserna.

För att tillfredsställande kunna pröva hypotesen fordras uppföljningsundersökningar med experimentell uppläggning.

Detta innebär t. ex. att vissa produktionsförändringar på några företag vidtas med bestämda samarbets- och kommunikationsarrangemang (experimentgrupp), medan de på andra företag vidtas utan sådana samarbets- och kommunikationsarrangemang (kontrollgrupp). Man kan också genomföra ändringar i olika riktningar: kommunikationsökande och kommunikationsminskande. Man jämför sedan de olika grupperna, dels var för sig före och efter ändringens införande, dels sinsemellan. Fortfarande kvarstår dock svårigheten att tillfredsställa kravet på »i övrigt lika omständigheter». Endast om man har »många» fall i varje experimentgrupp och dessa fall fördelas på de olika grupperna enligt en slumpmässig princip (randomisering) har man möjlighet att komma till rätta med svårigheterna med »i övrigt lika omständigheter».

### 10. 3. FÖRETAGSNÄMNDEN

För att klarlägga vilka förhållanden som utgör gynnsamma respektive ogynnsamma förutsättningar för nämndens framgång enligt de tidigare diskuterade yttre eller inre kriterierna fordras

jämförande undersökningar. Dels kan man välja olika grupper av företag med hänsyn till vissa faktorer som bedöms som viktiga för samarbetsorganets verksamhet, t. ex. företagets storlek, slag av produktion, arbetsgivarens inställning etc., och studera hur nämndens verksamhet växlar mellan dessa grupper. Dels kan man välja ut företag och gruppera dem med hänsyn till hur framgångsrik nämnden varit och studera hur dessa grupper skiljer sig åt med hänsyn till några av de faktorer som man antar vara viktiga för nämndens framgång.

En undersökning av företagsnämndens verksamhet, dess betingelser och verkningar måste något få karaktären av en uppföljningsstudie. De relevanta egenskaperna har inte någon momentan karaktär. Företagsnämndens verksamhet måste studeras under en längre period för att undersökningen skall få någon grad av tillförlitlighet. Detsamma gäller relationen mellan nämndledamöterna och de representerade, vidareinformationen, förhållandet mellan nämnden och andra organ för samarbete etc.

Flera intressanta undersökningar rörande samarbetsorganets verksamhet och betydelse i företaget har haft karaktären av uppföljningsundersökningar. I en del fall har man studerat förhållandena före, under och efter vissa förändringar i samarbetsorganets verksamhet. För att få ett grepp om »orsakssammanhangen» är det nödvändigt med en sådan uppföljning. Vid jämförelser mellan olika företag kan man ofta inte avgöra vad som var orsak och vad som var verkan. Hypotesen om växelverkan mellan olika förhållanden som skisserats i teorin om den ackumulerande effekten kan inte prövas utan att man jämför observationer gjorda vid flera olika tidpunkter under en viss period.

Jag har tidigare understrukt tidsaspektens betydelse, dvs. i vilken utsträckning man kan urskilja faser i utvecklingen av samarbetet på en arbetsplats (se s. 248). Självfallet ställer dessa hypoteser krav på forskning av uppföljningskaraktär.

Enbart uppföljningsundersökningar på några företag är dock inte tillräckligt. I den mån sådana undersökningar endast gäller några företag, vet man ingenting om representativiteten hos de iakttagna fördelningarna och sambanden och man vet inte i vilken utsträckning de iakttagna tendenserna beror på mycket tillfälliga omständigheter; ofta väljer man t. ex. att intensivstudera företag där förhållandena är mycket gynnsamma för

samarbete. Den här redovisade intensivstudien gällde t. ex. ett företag med en företagsnämnd som bedömts som mer effektiv än andra och med en »progressivt orienterad» verksledning.

Det är svårt att veta, om ett orsakssammanhang verkligen kan tolkas så att A beror av B eller om inte andra händelser C, D etc. som inträffat samtidigt haft ett avgörande inflytande på A. I den mån C-, D- etc. händelserna även inträffar i andra företag, skulle jämförelser mellan företag där dessa händelser inträffat och företag där de inte inträffat (kontrollgrupper) kunna avgöra vilken betydelse dessa faktorer har för den studerade företeelsen. Det skulle betyda att man kombinerade uppföljningsundersökningar med jämförelser mellan olika företag i överensstämmelse med en experimentell plan.

Jag skall här beröra några av de hypoteser, som presenterades i redogörelsen för tidigare forskningar rörande samsarbetsorgan och diskutera dem mot bakgrund av intensivundersökningen. Jag anknyter delvis till dispositionen i kapitel 9.

#### 10. 3. 1. ARBETSPLATSENS STORLEK

Betydelsen av sådana i förhållande till nämndens arbete mera yttre faktorer som företagets storlek, organisation, produktion, sammansättning av anställda etc. (sammanfattade under 9. 2. 1) kan bäst avgöras genom undersökningar som jämför nämnderna på företag som varierar med hänsyn till dessa egenskaper.

Intensivstudiernas jämförelse mellan S-verket (det större företaget) och M-företaget (det lilla företaget) ger antydningar om vilka skillnader man kan vänta sig mellan *större och mindre företag* (jfr 9. 2. 1: 1).

Företagsnämndens verksamhet på det mindre företaget hade en mer informell karaktär och diskussionen anknöts oftare direkt till den av ledningen givna informationen. Utvecklingen på det stora företaget tenderade mot ett organiserat samarbete på två plan, företagsnämnden för hela verket och kontaktkommittéer för verkstadsavdelningarna. Kontakten mellan representanter och representerade och mellan representerade från olika delar av arbetsplatsen var större på det mindre företaget, och någon skillnad i inställning mellan representanter och representerade framträdde inte i samma utsträckning på det mindre företaget som på det större. Överlag föreföll vidareinformationen

fungera bättre på det mindre än på det större företaget. Detta sammanhänge sannolikt delvis med att det som avhandlades på M-företagets nämnd på ett mer direkt och påtagligt sätt angick arbetarna. *M-företagets nämnd liknade i vissa avseenden mer kontaktkommittéerna på S-verkets verkstadsavdelningar än S-verkets företagsnämnd.*

Att sedan förtroendet för nämnden och samförståndet bland nämndledamöterna var större på S-verket än på M-företaget föreföll sammanhänga framförallt med personliga förhållanden, t. ex. med företagsledningens (verksledningens) intresse för nämnden. Det är svårt att sätta dessa förhållanden i relation till arbetsplatsens storlek.

### 10. 3. 2. PRODUKTIONSÄNDRINGAR

*Vilken inverkan förekomsten av produktionsändringar (jfr 9. 2. 1: 5 och 6) får på samarbetsorganets verksamhet beror på hur relationerna är mellan anställda och ledning före förändringen och i vilken utsträckning de anställdas ställning försämras eller förbättras genom ändringarna.* Förändringar kan klargöra för avdelningsledningen att det är nödvändigt att skapa något forum för samråd och information. Orsaken till inkallandet av avdelningsträffar på S-verket var i vissa fall större omläggningar. Dessa omläggningar gav också naturliga diskussionsämnen för samarbetsorganen. Genom att dessa produktionsändringar inte medförde avskedanden eller permitteringar i större skala förorsakade de inte några allvarigare friktioner. Den avdelning som brottades med avsättningsproblem och som tvingades till viss driftsinskränkning hade det mest aktiva lokala samarbetsorganet. Avsättnings- och produktionsproblem diskuterades vid flera tillfällen på avdelningen, och avdelningsledningen utsattes vid vissa tillfällen för hård kritik från arbetarrepresentanternas sida, samtidigt som dessa uttalade sin beredvillighet till samverkan. Arbetsledare på denna avdelning uttalade den åsikten, att detta samråd och denna information via kontaktkommittén och avdelningsträffarna gjorde det lättare för dem att flytta om och fördela arbetskraften.

Detta skulle tyda på en modifikation av ovannämnda hypotes: det inflytande som omläggningar och omflyttningar har på samarbetet mellan ledning och anställda beror på hur pass intim

kommunikation och intimt samråd som redan existerar. Finns sådana gynnsamma förutsättningar, t. ex. i form av ett fungerande samarbetsorgan, så kan omändringar leda till ett ökat samråd och en ökad kommunikation i samarbetsorganet. Finns de inte, kan förändringar få en negativ inverkan genom att ömsesidig irritation och misstro förstärks.

#### 10. 3. 3. PERSONALENS SAMMANSÄTTNING

Man har antagit att *personalens sammansättning med hänsyn till sådana egenskaper som yrke, anställningstid vid företaget, ålder och kön* (jfr 9. 2. 1: 7) har inflytande på samarbetsorganets verksamhet.

För att pröva dessa hypoteser skulle jämförelser göras mellan företag som växlar med hänsyn till personalens sammansättning i dessa hänseenden. En indirekt metod är att inom ett företag studera hur anställdas relationer till nämnden växlar med hänsyn till yrke, anställningstid, ålder och kön. Så har skett i intensivundersökningen. Man kan emellertid inte utan vidare dra slutsatser från studier av skillnader mellan grupper inom *ett* företag om vilka skillnader som skulle råda mellan *olika* företag.

Man har antagit att en arbetarkår, sammansatt av övervägande kvalificerade arbetare (yrkesarbetare), skulle skapa bättre förutsättningar för en aktiv och intresserad medverkan i företagsnämnden. I vår undersökning framträdde inte någon signifikant skillnad mellan yrkesarbetare och övriga arbetare i inställningen till företagsnämnden, i facklig aktivitet och i kännedom om förhållandena på verket. Nu kan man därav inte dra slutsatsen att ett företag med fler yrkesutbildade arbetare inte skulle avvika. Yrkesarbetarna på S-verket förekom huvudsakligen på hjälpavdelningarna, vilka intog en särställning i förhållande till de stora produktionsavdelningarna. Denna särställning kan tänkas ha inverkat negativt på intresset för fackliga frågor och verksangelägenheter.

Inställningen till företagsnämnden, den fackliga aktiviteten och kännedomen om olika förhållanden växlade på S-verket kraftigt med kön. Kvinnliga arbetare var mindre intresserade av och mer negativt inställda till nämnden än manliga. Även här bör man akta sig för generella slutsatser. Urvalet av kvinnor på företaget innebar ett urval av anställda från endast en av-

delning, och det innebar ett urval av kvinnor arbetande i en manlig industri. Man kan inte därav dra några slutsatser om kvinnors attityder i en industri, där de utgör en större andel av personalen. Dock har andra undersökningar visat samma tendenser, nämligen att det har varit svårare att intressera kvinnorna för fackliga angelägenheter och för organiserat samarbete.

#### 10. 3. 4. NÄMNDENS STÄLLNING

För att samarbetsorganet skall fungera framgångsrikt har man menat att det bör ha en *klart definierad ställning* (jfr 9. 2. 2: 1). *Vad detta skall betyda är väl inte alldeles entydigt.* Man kan dels utgå från de skriftliga stadgar som finns och med »oklarhet» avse fall där stadgarna inte tillräckligt i detalj föreskriver vilka organets uppgifter är och hur dess verksamhet skall bedrivas. Mot en sådan definition kan den invändningen göras, att ett organ kan fungera effektivt även om stadgarna är mycket summariska, nämligen om ledamöterna själva är överens om dess syften och verksamhetsform, sammanhängande med en av dem erkänd praxis. Ett rimligare kriterium vore att utgå från *överensstämmelse mellan ledamöternas och andra berördas uppfattning om nämndens uppgifter och verksamhetsformer.* Man kan finna olika sätt att mäta denna överensstämmelse t. ex. i vilken utsträckning procedurfrågor ger upphov till störningar vid sammanträdena, i vilken utsträckning medlemmarna uttalar motsatta uppfattningar om dess uppgifter och verksamhet och/eller om medlemmarna visar ett osäkert uppträdande, därför att de inte vet vad som är »riktigt» i situationen.

De iakttagelser som gjordes på S-företaget gav olika utslag beträffande nämndens ställning. Diskussion om procedurfrågor förekom i blygsam omfattning. Överhuvudtaget nämnde inte ledamöterna någon förment oklarhet i nämndens ställning. En viss oenighet framträdde dock om vilka ärenden som var behöriga. I något fall förekom att ett ärende togs upp som verksamledningen respektive företagsledningen icke ansåg tillhöra nämndens arbetsområde. Det talades ibland om att »ekonomiska» frågor inte fick tas upp, men eftersom man samtidigt ansåg att alla frågor var mer eller mindre ekonomiska, så kände man sig osäker på denna punkt. Några arbetarrepresentanter ansåg arbetsgivarrepresentanternas tolkning vara snäv.

Det föreföll som om några representanter var oklara över det ömsesidiga ansvaret för nämndens verksamhet. Några arbetsgivarrepresentanter såg nämnden som en eftergift gentemot arbetarna och ansåg inte att arbetsgivarparten hade ansvaret för att stimulera diskussion i nämnden eller för att gemensamt ombesörja vidareinformation.

Jag har i den tidigare framställningen berört obestämdheten i nämndavtalet beträffande samrådets utformning, dvs. hur långt problembehandlingen skall föras. Det föreföll som om nämndledamöterna accepterade den tolkning som företagsledningen på S-verket gav åt nämndavtalet. I varje fall fördes det inte fram någon kritik från något håll mot den vanliga utformningen av samrådet. Däremot framträdde olika åsikter om hur pass personliga och öppna inläggen skulle göras. Bland arbetsgivarrepresentanterna framträdde en mer restriktiv inställning till kommunikation av attityder än bland arbetarrepresentanterna.

#### 10. 3. 5. NÄMNDEN SOM ETT HOT

Man har hävdats att nämndens möjligheter starkt försämras om den *inpassas i den existerande organisationen på arbetsplatsen på ett sådant sätt att någon eller några personalgrupper förbigås av dess kommunikation och därigenom känner sig hotade av dess verksamhet* (jfr 9. 2. 2: 2 och 3). Man har särskilt pekat på arbetsledarna, som man menat delvis fått sin ställning försämrade genom att ett forum skapats där arbetarna direkt kan ta upp sina problem och genom vilket de kan få upplysningar.

*Iakttagelserna i intensivstudierna tydde inte på att någon grupp skulle uppfatta företagsnämnden som ett hot eller känna sig förbigångna av den.* Detta sammanhänge med den ringa betydelse nämnden haft för den strukturella kommunikationen och det ringa inflytande den uppfattades ha. Det sammanhänge kanske också med att flertalet grupper av anställda kände sig representerade i nämnden. För att en grupp av anställda skall känna sig förbigången och hotad av nämnden förutsätts sannolikt dels att organet fungerar effektivt med hänsyn till både kommunikation och samråd, dels att gruppen ifråga känner sig underrepresenterad. På S-verket sökte man genom nämndens ut-

formning och sammansättning att i största möjliga utsträckning säkerställa sig mot den senare risken.

#### 10. 3. 6. FÖRHANDLINGSPLANET

*Hur relationerna på det kollektiva förhandlingsplanet inver- kade på företagsnämndens verksamhet* (jfr 9. 2. 2: 4) belystes aldrig på något systematiskt sätt i intensivundersökningen.

Medlemmarna i företagsnämnden satt med som representanter för de fackliga organisationerna, och en del av dem möttes vid förhandlingsbordet. Arbetarrepresentanterna hade olika mening- ar om hur samrådet i företagsnämnden skulle gå till och i vilken omfattning man skulle tillämpa de metoder som man vant sig vid under de fackliga förhandlingarna.

Hur samrådet i företagsnämnden påverkas av relationerna vid förhandlingsbordet kan bestämmas genom att företagsnämnder- nas verksamhet jämförs i företag med goda respektive dåliga för- handlingsrelationer. I intensivundersökningen jämfördes olika avdelningar som växlade inbördes med hänsyn till hur många och svåra ackordsförhandlingar som förekom. Det föreföll som om förhållandena i kontaktkommittén på en avdelning med jäm- förelsevis svåra ackordsförhandlingsrelationer skulle försvåras av den förefintliga irritationen. Arbetarna, både representanter och representerade, uppgav själva att de saknade intresse för sam- arbetsorganets verksamhet, så länge de viktigaste problemen, för- tjänstproblemen, var ouppklarade.

Det föreföll som om *inflytandet från förhandlingsplanet på samarbetsorganets verksamhet kan vara av olika slag*. Inflytande kan komma *direkt via ledamöterna* som sitter både vid förhand- lingsbordet och i nämnden, och inflytande kan komma *via de representerade*. Om dessa är missnöjda med förhandlingar och förtjänstläge, kan detta ge upphov till allmän irritation och miss- troende som riktar sig mot ledningen och gör båda parterna mindre benägna att tro på samarbete.

#### 10. 3. 7. ÄRENDENAS DECENTRALISERING

Man har antagit att på ett stort företag det centrala samarbets- organets verksamhet underlättas genom lokala samarbetsorgan på

avdelningarna, där ärenden behandlas av de personer som närmest berörs av dem (jfr 9. 2. 2: 5).

Bland nämndledamöterna på S-verket framträdde en strävan att undvika att ta upp frågor som endast gällde en mera begränsad del av verket, t. ex. en avdelning eller underavdelning, men sådana frågor och synpunkter berördes dock i viss utsträckning. I vissa fall gällde det rent informationssökande, t. ex. i anslutning till den lämnade informationen, i andra fall mera ifrågasättande och kritiska synpunkter.

Detta ledde till en onödig belastning av nämndens verksamhet och till att respektive avdelningschef kom i en svår situation: han tvingades att diskutera sin egen avdelnings problem inför sin chef och sina kolleger. Det framträdde en tendens att de avdelningar där det lokala samarbetet var mindre utvecklat drog på sig fler kritiska interpellationer i nämnden. *Det är rimligt att anta att benägenheten att ta upp ärenden från en avdelning i nämnden är beroende av möjligheterna på respektive avdelning att ta upp diskussionen på avdelningsplanet.*

Inventeringen av kontaktkommittéernas verksamhet visade, att det fanns tillräckligt med problem att diskutera och tillräckligt med information att utbyta för ett regelbundet sammanträdande samarbetsorgan. Representanternas och de representerades uttalanden om den egna kontaktkommittén var positiva och oftare positiva om kontaktkommittén än om företagsnämnden. Det framgick av intensivstudierna att på avdelningarna med de aktivaste kontaktkommittéerna jämförelsevis fler arbetare kände till företagsnämnden, fick upplysning om dess verksamhet, var positivt inställda till den och överlag mer tillfredsställda med avdelningens information.

För att kunna avgöra vilken inverkan förefintligheten av lokala samarbetsorgan har på nämndsystemet skulle man behöva studera företag med och utan sådana lokala samarbetsorgan och jämföra hur nämndsystemen fungerar. På de förra företagen skulle man behöva ingående studera vilka ärenden som tas upp på det ena och andra planet, vilka ärenden som behandlas mer och mindre effektivt på det ena eller andra planet, och hur de lokala och centrala samarbetsorganens verksamhet inverkar på varandra.

## 10. 3. 8. FÖRHÅLLET MELLAN ÖVER- OCH UNDERORDNADE

*Antagandet att mer »demokratiska» förhållanden mellan över- och underordnade skapar gynnsammare förutsättningar för nämndens verksamhet än mer »auktoritära», kan endast prövas genom att jämföra företag och/eller avdelningar som växlar med hänsyn till dessa förhållanden (jfr 9. 2. 2: 7).*

Jag har tidigare framhållit det osäkra i att använda denna indelning i »demokratisk» — »auktoritär». Men även om man upplöser begreppet i de komponenter som skisserades tidigare (se s. 229 ff), kvarstår svårigheten att finna så tillförlitliga mått på dessa egenskaper att man kan göra jämförelser mellan företag, avdelningar och/eller ledargrupper (arbetsgrupper) och mellan olika nivåer.

Att döma av utländska undersökningar har de högre chefernas sätt att leda sina underordnade sannolikt betydelse för ledarskapsatmosfären i organisationen (jfr s. 223 f). Den högste chefens sätt att leda sina närmaste underordnade verkar normgivande för de underordnades sätt att leda sina underordnade etc., vilket gynnar uppkomsten av en relativt homogen »ledarskapsatmosfär».

Iakttagelser i intensivundersökningen tydde på att den högste chefens kommunikationsrelationer till sina underordnade inverdade på dessas kommunikationsrelationer till sina underordnade. Avdelningscheferna påtalade själva detta inflytande.

Det antyddes också i intensivundersökningen att det fanns ett nära sammanhang mellan hur den högre chefen ledde verksamheten inom samarbetsorganet och hur han ledde den utanför i det dagliga arbetet. Var han benägen att ge information och stimulera ömsesidig kommunikation i det ena fallet, var han det också i det andra. Eftersom chefen har en så avgörande betydelse för hur verksamheten utformas i företagsnämnden och de lokala samarbetsorganen, kan man redan av dessa skäl *vänta sig en överensstämmelse mellan hur förhållandena är mellan överordnade och underordnade i samarbetsorganen och hur relationen är mellan dem i den dagliga arbetsledningen utanför.*

*Flera iakttagelser i intensivstudien bestyrkte hypotesen att »demokratiska» förhållanden utanför samarbetsorganet hade ett gynnsamt inflytande på nämndens verksamhet.*

1. Kommunikation och samråd i linjen utanför samarbetsorganet avlastade från samarbetsorganet sådana ärenden som bäst behandlades av dem som omedelbart berördes av dem. Detta förhållande har diskuterats i samband med företagsnämnden och kontaktkommittéerna.

2. Kommunikation mellan över- och underordnade underlättade kommunikationen mellan samarbetsorganen och de representerade. Genom att de fackliga organen inte fungerade tillfredsställande som kommunikationsvägar kom de alternativa vägar att få större betydelse och då bland annat vägen via över- och underordnade. För de högre tjänstemännen spelade denna väg den största rollen för kännedom om samarbetsorganen.

3. Som redan berörts i diskussionen om vilka faktorer som påverkar de anställdas intresse för och anspråk på information finns det ett mera komplicerat samband mellan förhållandet överordnade—underordnade och samarbetsorganets effektivitet. En auktoritär och frihetsinkränkande arbetsledning stimulerar kanske en passiv och likgiltig inställning till arbetsmiljön. Förekomsten av många likgiltiga och passiva bland de anställda kan antas utgöra en ogynnsam förutsättning för nämndens verksamhet. Om man genom att ändra arbetsledningen kan bidra till större intresse och aktivitet bland de anställda, skulle man därigenom kunna skapa gynnsammare förutsättningar för nämndens verksamhet.

Till slut bör antydvas möjligheten av att mycket »demokratiska» relationer inom en mindre organisation eller organisationsenhet kan tänkas få en negativ inverkan på samarbetsorganets verksamhet genom att kommunikation och samråd kan ske på ordinarie linjevägar och samarbetsorganet därmed berövas vissa uppgifter. Varken litteraturen eller intensivundersökningen har kunnat uppvisa förekomst av sådana »demokratiska» relationer.

#### 10. 3. 9. REPRESENTANTER OCH REPRESENTERADE

En klyfta i *kommunikationen mellan representerade och representanter* (jfr 9. 2. 2: 8) framträdde på S-verket. De representerade visste inte mycket om nämndens verksamhet, uppgav sig ofta inte få veta något och uttryckte allmän osäkerhet om dess verksamhet. En skillnad i inställning framträdde mellan representanter och representerade. Representanterna själva bekräftade

en brist på kontakt med de representerade. Dessa tendenser framträdde inte lika tydligt på M-företaget.

Denna klyfta mellan representanter och representerade på S-verket sammanhänge med många förhållanden: att arbetarna i viss utsträckning inte var intresserade av allmänna verksfrågor och förhållanden på företaget i allmänhet, att flertalet arbetare var passiva, inte gick på fackliga möten och inte utnyttjade möjliga informationsvägar, att representanterna inte ansåg sig ha så många resultat av nämndens verksamhet att peka på att det skulle kunna intressera de anställda, att vidareinformationen erbjöd pedagogiskt språkliga svårigheter och att den skriftliga information som förekom var begränsad.

### 10. 3. 10. ATTITYDER

Att de *anställdas inställning och uppfattningar* i olika avseenden inverkar på och påverkas av nämndens verksamhet har berörts i olika sammanhang (jfr 9. 2. 3). Det råder här en växelverkan; i ett givet ögonblick kan man säga att nämndens fortsatta verksamhet är beroende av hur pass positiv de anställdas inställning är till nämndens verksamhet och till samarbete överhuvudtaget, liksom också att de anställdas inställning till nämnden i framtiden är beroende av hur framgångsrik nämnden är och blir.

Bilden förvirras något av att vissa kriterier på nämndens framgång kan mätas i de anställdas inställning i bestämda avseenden, t. ex. informationseffekt i hur mycket de anställda känner till och samförståndseffekt i de anställdas och ledningens inställning till varandra.

För att studera den ömsesidiga växelverkan mellan nämndens verksamhet och de anställdas attityder skulle behövas undersökningar av uppföljningskaraktär. Bland annat skulle man under en längre period vilja studera attityderna bland de representerade och ledamöterna i nämnden samt nämndens verksamhet. De rådande inställningarna bland de representerade arbetarna och tjänstemännen influerar nämndens verksamhet via representanterna. I vilken utsträckning påverkas representanterna av de representerade? I vilken utsträckning går inflytandet i motsatt riktning, så att representanterna influerar de representerade? Hur reagerar de representerade inför information om framgång

och/eller misslyckanden i nämndens verksamhet? I vilken utsträckning bestäms deras sätt att söka denna upplysning och motta denna upplysning av deras förhandsinställning?

Intensivundersökningen visade att det stora flertalet anställda inte hade någon kontakt med vad som tilldrog sig i nämnden. Detta gällde framförallt S-verket. En klyfta i kommunikation och inställning framträdde mellan representerade och representanter. Det fanns bland de flesta en tro på att nämnden skulle kunna bli till någon nytta. När det gällde den faktiska tillämpningen av nämndssystemet på verket, visade man dock en osäker och delvis likgiltig inställning, bland en minoritet en påtagligt skeptisk inställning sammanhängande med en allmänt negativ inställning till arbetsgivare i allmänhet. Representanterna åberopade de representerades likgiltighet som skäl för att inte ge mer information, medan de representerade åberopade den bristfälliga upplysningen om vad som gjordes i nämnden som skäl för sin likgiltighet. *Flertalet representerade hade således en tveksam och avvaktande inställning till frågan om vad den egna nämnden åstadkommit och en tveksamt förhoppningsfull inställning till vad den skulle kunna åstadkomma i framtiden.\**

Undersökningen hade för avsikt att studera hur de anställda reagerade inför vissa upplysningar om nämndens verksamhet och se i vilken utsträckning dessa reaktioner berodde på förhandsinställningar av negativ eller positiv art. Denna undersökning visade sig i praktiken inte genomförbar, därför att de anställda kände till alltför litet om nämndens verksamhet och i alltför liten utsträckning fick någon information om dess verksamhet.

En frågeställning dök upp i detta sammanhang: *vilka förväntningar hade de anställda från början haft på nämnden och dess verksamhet?* Det förekom uttalanden av typen, att nämnden inte blivit vad den avsetts att bli. Den nuvarande värderingen av nämnden måste ses mot bakgrund av dessa förväntningar. Det visade sig mycket svårt att rekonstruera vilka förväntningarna varit, t. ex. när nämnden introducerats. Det föreföll inte som om de varit särskilt utkristalliserade eller överensstämmande vare sig vid undersökningstillfället eller tidigare. Bland arbetarna hade rått delade meningar om nämndens möjligheter,

---

\* Dessa tendenser stämmer väl med Segerstedts och Lundquists resultat, som tidigare berörts.

delvis sammanhängande med motsättningen mellan kommunister och socialdemokrater, och bland tjänstemännen hade rätt en avvaktande hållning.

#### 10. 3. 11. NÄMNDENS INTERNA FÖRHÅLLANDEN

Jag har tidigare presenterat några hypoteser om vilka *förhållanden inom nämnden* som inverkar på nämndens effektivitet (jfr 9. 2. 4 och 9. 2. 5). I dessa hypoteser framträder en oklarhet om vilka kriterier på effektivitet man utgått från. En del av de ovannämnda faktorernas inflytande (de under punkterna 1—17, s. 246 f, uppräknade) gäller nämndens möjlighet att få medlemmarna att arbeta gemensamt på en problemlösning (samrådseffekt). En del (framförallt de under punkterna 18—24) gäller nämndens möjlighet att åstadkomma mer samförstånd och förståelse ur emotionell synpunkt (samförståndseffekt).

Sannolikt finns det ett statistiskt samband mellan graden av samförstånd och förståelse och graden av effektiv problemlösning. Man kan dock tänka sig fall där någon sådan överensstämmelse inte råder. Man kan tänka sig problemlösningar, även om den ömsesidiga förståelsen är låg, eller situationer där en högre grad av emotionell kommunikation, t. ex. öppet redovisande av misstroende, har en på kort sikt negativ inverkan på nämndens problemlösande verksamhet, även om en sådan ventilering på lång sikt kan leda till ökad avspänning och skapa gynnsammare förutsättningar för problemlösningar. Sannolikt är en formell föreningsteknik effektiv för att lösa vissa problem men ineffektiv när det gäller att stimulera förståelse och samförstånd. Enbart det förhållandet, att en ökad »emotionell kommunikation» tar i anspråk en del av den tid som skulle kunna användas för kommunikation rörande yttre förhållanden (t. ex. företagsledningens information) eller för samråd, talar för att en sådan kommunikation kan tänkas ha en negativ verkan på samråds- och kommunikationseffekten.

Utvecklingsaspekten kommer in i det sammanhanget. I vilken utsträckning existerar nödvändiga faser för utvecklingen mot ett framgångsrikt nämndarbete? En del författare har hävdats att nämnden inte kan lösa de föreliggande problemen, dvs. realisera de avsedda målsättningarna, utan att först lösa vissa inre pro-

blem, såsom att minska spänningen inom nämnden och skapa ökad sammanhållning mellan ledamöterna.

En mer intensiv och fördjupad forskning av dessa sammanhang måste inrikta sig på att klarare ange vilka kriterier på effektivitet som man avser, när ett visst förhållande inom nämnden antas ha ett gynnsamt inflytande på nämndens verksamhet.

Samrådets effektivitet kan t. ex. ses ur två synpunkter: i vilken utsträckning »akuta», viktiga och behöriga problem tas upp till diskussion (dess omfattning) och hur pass ingående varje problem behandlas (dess intensitet).

För att fastställa hur pass *omfattande* samråden i de studerade nämnderna varit skulle fordras jämförelser med andra nämnder. Av redogörelsen för företagsnämndernas verksamhet på S-verket och på M-företaget framgick att många viktiga problem tagits upp till diskussion. Men att söka bestämma hur många av hela antalet »akuta», viktiga och behöriga problem som tagits upp till diskussion, och hur pass viktiga eller »akuta» de problem varit som diskuterats jämfört med de problem som inte tagits upp, erbjuder allvarliga svårigheter.

Hur pass *intensivt* samrådet varit vid diskussionen av varje problem är också svårt att bestämma, därför att det saknas jämförbara mått för hur intensiv problembehandlingen brukar vara i en företagsnämnd. Några allmänt accepterade normer för intensiteten av problembehandlingen finns inte. Samrådet i nämnden fördes i S-verket inte fram mot någon egentlig problemlösning utan hade mer karaktären av att allmänna synpunkter framfördes (jfr s. 236).

För att kunna pröva de ovannämnda hypoteserna om samband mellan förhållanden i nämnden och dess effektivitet skulle man behöva göra jämförande studier på ett urval av nämnder med omfattande systematiska observationer av vad som tilldrar sig i nämnderna, t. ex. ordförandens sätt att leda verksamheten, ledamöternas aktivitet, inläggens fördelning, förekomst av undergrupper och ledamöternas inställning till varandra. Önskvärt vore att ge studierna på de olika företagen karaktären av uppföljningsundersökningar, så att man kunde studera vilka faktorer som inverkar på att vissa frågor tas upp i nämnden och andra inte, varför vissa frågor löses medan andra förblir olösta, vilka som motsätter sig behandlingen av vilka problem, vilka sympa-

tier och antipatier som uppstår mellan ledamöterna i samband med diskussionen av dessa problem etc.

Vad som sker inom nämnden har den fördelen, att det kan observeras genom observatörer och att många av de metoder som utvecklats av den gruppdynamiska forskningen kan tillämpas. Man bör dock komma ihåg att dessa observationer endast belyser en sektor av nämndsystemets sociala samspel. Den övriga delen, som är minst lika viktig, äger rum vid informella sammanträden mellan medlemmarna inbördes och mellan representanter och representerade.

*Vilka förhållanden inom nämnden föreföll inverka på samrådets intensitet och omfattning enligt intensivstudien?*

En grupp av faktorer hade att göra med att representanterna ifråga om många ärenden inte hade tillräcklig kännedom om det speciella problem som diskuterades och saknade insikter av allmän teknisk och ekonomisk natur. Denna ofullständiga kunskap sammanhänge dels med bristande kännedom om vissa allmänna förhållanden på företaget, dels med en bristande utbildning i tekniska och ekonomiska spörsmål. Det förstnämnda sammanhänge i sin tur med den information om förhållandena på företaget som de anställda fått och därmed med tidigare informationsgivande.

En annan grupp av faktorer hade att göra med uppdelningen i intressegrupper och den ömsesidiga misstänksamhet och fruktan som fanns, framförallt mellan arbetsgivarrepresentanterna och arbetarrepresentanterna. Den framträdde dels i de privata intervjuerna, dels i själva uppträdet under sammanträdet.

Denna tvåfrontsuppdelning sammanhänge nära med inställningen till nämnden, i vilken mån man trodde på den eller inte, i vilken utsträckning man verkligen ville få fram ett fruktbarande samarbete inom den eller ej, i vilken utsträckning man kände samhörighet med de övriga ledamöterna och identifierade sig med nämndens verksamhet eller ej. Det fanns växlande inställningar bland alla kategorier ledamöter på den punkten. Den av några uttalade besvikelsen över den andra partens bristande förståelse för de egna synpunkterna var tecken på den underliggande spänningen.

Denna spänning föreföll sammanhänga med en spänning mellan dessa intressegrupper i hela verket och i hela samhället. Miss-

tänksamheten mot den egna företagsledningen och därmed mot samarbetet i företagsnämnden hängde hos en del arbetare samman med en grundläggande negativ inställning till bolag och företagsledning i allmänhet. Arbetsgivarrepresentanternas fruktan och besvikelse återspeglade deras allmänna politiska farhågor och förväntningar.

Ordföranden-disponentens nyckelställning gjorde att företagsnämndens framgång i första hand blev beroende av hans sätt att leda arbetet och hans benägenhet att söka realisera förslag, om vilka enighet nåtts. Hans dubbelroll av disponent och ordförande försatte honom i en konfliktbetonad ställning som kunde leda till ett understrykande av vissa förslag.

*Vilka förhållanden i nämnden föreföll inverka på dess samförståndsskapande effekt enligt intensivstudien?*

Jag har diskuterat vissa förhållanden som sannolikt inverkade hämmande på den mera personliga, emotionellt färgade kommunikationen i S-verkets nämnd: att medlemmarna satt som representanter för intressegrupper, det därmed sammanhängande taktiska hänsynstagandet i inläggen, den begränsade tid som stod till nämndens förfogande, nämndens storlek som endast gav begränsat utrymme för envar att yttra sig, företagets storlek som gjorde att många problem trängde på för behandling och att problemen fick en viss opersonlig, generell policykaraktär samt de traditionella, relativt formella sammanträdesformerna med allt vad det innebar i form av dagordning, talarordning och inläggens förberedande.

Sammanträdena i kontaktkommittéerna hade friare former och mer personliga inlägg. Här framträdde inte samma tvång att ekonomisera med tiden, att planera inläggen taktiskt och följa talarordningen, därför att samarbetsorganet var mindre, ärendena låg ledamöterna närmare och var begripligare för dem och därför att man kände varandra bättre.

När man diskuterar företagsnämndens och andra samarbetsorgans samförståndseffekt, måste man ta hänsyn till kontakterna mellan ledamöterna utanför de direkta sammanträdena, samtalen under pauserna och kaffedrickningen, underhandskontakterna och samvaron under studieresorna. Denna sekundära effekt var utan tvivel betydelsefull. Flera ledamöter angav den som lika betydelsefull för kontakt och samförstånd som själva nämndsam-

manträdena. Man ansåg sig kunna umgås mer otvunget, man behövde inte vakta så noga på vad man sade. I samtalen på tu man hand framträdde inte intressegruppsuppdelningen så påtagligt. Framförallt fick på detta sätt de ledande i företagsnämnden på både arbetsgivar- och arbetstagsarsidan en rätt omfattande kontakt med varandra och tillfälle att känna varandra på pulsen. Vissa vänskapskontakter knöts, och en känsla av gemenskap uppstod enligt representanternas egna uttalanden.

#### 10. 3. 12. DEN ACKUMULERANDE EFFEKTEN

För att belysa sammanhangen i *teorin om den ackumulerande effekten av nämndens framgång respektive misslyckande* (jfr 9. 2. 5) fordras uppföljningsundersökningar som kan följa konsekvenserna av nämndens framgångar respektive misslyckanden. Hur inverkar t. ex. dessa framgångar (respektive misslyckanden) på sådana förhållanden som de anställdas förtroende för nämnden och kommunikationen mellan representanter och representerade, vilka förhållanden i sin tur inverkar på nämndens fortsatta verksamhet? Nämndens framgång (respektive misslyckande) avser framförallt nämndens inverkan i effektivitets- och/eller trivselfrämjande riktning.

För att pröva ovannämnda teori skulle man också behöva jämförelser mellan företag med mer och mindre effektiva företagsnämnder, men därmed aktualiseras alla de tidigare berörda svårigheter som sammanhänger med att få fram jämförbara mått på nämndernas effektivitet.

Kan t. ex. företagsnämnden på S-verket sägas vara effektiv? Efter de inre kriterier som i vissa sammanhang använts för att jämföra olika nämnders verksamhet skulle S-verkets nämnd komma högre än genomsnittet. Den hade haft fyra sammanträden årligen, förslagsverksamheten hade organiserats på ett efter gängse normer tillfredsställande sätt, och den av företagsledningen givna informationen hade bedömts som tillfredsställande. Men detta utsade inget bestämt om vilken betydelse nämnden haft för förhållandena utanför nämnden i trivsel- och/eller effektivitetsfrämjande riktning.

Beskrivningen av nämnden på S-verket visade att många problem berörts i nämnden men att samrådet haft låg intensitet vid de flesta frågorna (jämfört med vad man allmänt tänker sig

skall ske vid ett sammanträde), att en omfattande information lämnats i nämnden om tekniska och ekonomiska förhållanden men att mycket litet av denna information trängt ut till det stora flertalet anställda, att det stora flertalet anställda inte fått veta vad som tilldrog sig i nämnden och att inga åtgärder i trivsel- och/eller effektivitetsfrämjande riktning framträdde som entydigt resultat av beslut i nämnden. Flertalet ledamöter och många representerade såg nämndens främsta resultat i den ökade kontakt och det samförstånd som uppstått mellan ledamöterna i nämnden.

Vissa iakttagelser som gjordes i intensivstudierna stämmer med några av antagandena i ackumulationsteorin.

Det förhållandet, att det var svårt att peka på några påtagliga resultat av nämndens verksamhet, att det inte framgick klart om det fanns något samband mellan vad som diskuterades i nämnden och de beslut som där fattades samt de åtgärder som vidtogs av ledningen senare, bidrog till en tveksam och obestämd inställning till nämnden bland representanter och representerade. Representanterna ansåg sig inte ha något påtagligt resultat av nämndens verksamhet att meddela de representerade, resultat som kunde åberopas för att väcka intresse för nämndens verksamhet. Det förhållandet, att nämndledamöterna inte hade något matnyttigt att meddela de representerade, bidrog till att göra de senare skeptiska och i vissa fall negativt inställda till sina egna ledamöter, och klyschan kaffejunta framstod som en nära till hands liggande insinuation. För många var den enda påtagliga och begripliga information de fick om nämnden meddelanden om studieresor och om sammanträden med kaffedrickning. Dessa attityder och denna brist på kontakt skapade ytterligare svårigheter för nämnden och dess verksamhet; vidareinformationen fungerade dåligt, därför att så få efterfrågade information och gav så få förslag till frågor att ta upp i nämnden och därför att de inte hade kontakt med och tillräckligt förtroende för nämnden.

#### 10. 4. ACKORDSSTUDIESYSTEMET

Jag skall här anknyta till den ursprungliga problemställningen som skisserades i inledningen till kapitel 5. Vilka förhållan-

den, framförallt vilka kommunikationsförhållanden, kan tänkas inverka på ackordsstudiesystemets effektivitet, som det definierats genom gemensamma överenskommelser mellan arbetsmarknadens parter? I redogörelsen för intensivundersökningen har jag sökt beskriva hur detta system tar sig ut på ett företag, hur det framträder i de medagerandes roller, deras kontakter med varandra, deras föreställningsramar och deras attityder till varandra och till systemet. Jag skall här utveckla några synpunkter för vidare forskning inom detta område.

Det är olika typer av forskning som skulle behövas för att belysa det sociala samspelet kring ackordsstudierna.

I första hand skulle man behöva jämförelser mellan ackordsstudiesystemet på olika företag. Uppenbart är att det finns många olika sätt att organisera ackordsstudierna och att kommunikationsproblemen måste vara olika, beroende på olika organisatoriska lösningar. För närvarande saknar vi material för att kunna avgöra, om de iakttagelser som gjorts på S-verket är vanliga eller ovanliga.

Jämförelser mellan företag skulle också kunna besvara frågor om vilka förhållanden som samvarierar med mer respektive mindre effektivt fungerande ackordsstudiesystem. Detta förutsätter att man kan finna mått på ackordsstudiesystems effektivitet och jämföra systemen på olika arbetsplatser.

Ett önskemål i detta sammanhang vore att tillfredsställa beteendesynpunkten på beskrivning av organisatoriska system. Man skulle vilja ha mer direkta observationer som underlag för beskrivningen av de medagerandes kontakt och kommunikation med varandra och deras roller i olika sammanhang. Som tidigare antytts, skulle detta emellertid försvåras av systemets komplicerade karaktär, att så många medagerande berörs och att händelserna sker på så många olika ställen och vid så många olika tidpunkter. En viss stickprovsmässig fördelning av observationstillfällen skulle dock kunna underlätta lösandet av detta problem.

Det ligger i själva ackordsstudiesystemets natur att studier av samspelet kring ackordsstudierna på ett företag i stor utsträckning måste få karaktären av uppföljningsundersökningar. Ackordsstudiesystemet har karaktären av en ständigt fortgående process, och det fordras att systemet studeras under längre tid

för att man tillförlitligt skall kunna belysa dess egenskaper, t. ex. beskriva de medagerandes roller, kommunikationen mellan de medagerande, karaktären av förhandlingar och effektiviteten hos systemet i olika avseenden (se s. 166 ff).

För att kartlägga sambandet mellan å ena sidan kommunikationen i olika avseenden och å andra sidan systemets effektivitet i olika avseenden skulle behövas inte bara jämförelser mellan företag utan även uppföljningsundersökningar med experimentell variation. Vissa förändringar av kommunikationen inom ackordsstudiesystemet skulle vidtas på ett antal företag, och förhållandena skulle studeras före och efter det att dessa förändringar vidtagits; helst skulle man då också studera förhållandena på företag där dessa förändringar inte vidtagits. Exempel på sådana förändringar vore t. ex. att en omfattande upplysningsverksamhet rörande arbetsstudier och arbetsstudiemännens verksamhet igångsattes eller att arbetarna gavs visst medinflytande vid ackordens uppläggning och utformning.

Efter dessa allmänna synpunkter skall jag här anknyta till intensivstudien som gjorts på S-verket och diskutera några av de kommunikationsförhållanden som förefaller ha samband med ackordsstudiesystemets effektivitet.

Det kan först vara lämpligt att skilja mellan *kommunikationen om själva strukturen* hos arbetsstudiesystemet, t. ex. om dess organisation, metoder och principer för ackordens beräkning, och *kommunikationen om speciella förhållanden* vid varje ackordsstudies utförande. I anslutning till tidigare terminologi kallar jag detta för den strukturella respektive den speciella kommunikationen i ackordsstudiesystemet.

Skillnaden mellan dessa typer av kommunikation är en gradskillnad, och det finns ett intimt samband mellan dem. Den strukturella kommunikationen skapar vissa förutsättningar för den speciella kommunikationen, t. ex. genom att parterna känner till de för ackordsstudierna överenskomna reglerna och principerna och vilka uppgifter som olika befattningshavare i ackordsstudiesystemet har. Samtidigt kan den strukturella kommunikationen ske genom de speciella kontakterna i anslutning till de enskilda studiernas utförande. Informationen till arbetarna om principerna för ackordsberäkningen kan ske genom vad han får höra och se när hans eget ackord sätts.

Jag skall börja med att diskutera några typer av strukturell kommunikation.

*Kommunikationen mellan å ena sidan arbetsstudieavdelningen och å andra sidan arbetarna och deras representanter* gäller framför allt en orientering om principerna för det arbetsstudietechniska tillvägagångssättet, om arbetsstudieavdelningens verksamhet och relationer till verksledning och avdelningsledning och om arbetsstudieingenjörernas sätt att arbeta och se på problemen.

De olika medagerande bedömde denna kommunikation som alltför otillräcklig för att arbetsstudiesystemet skulle kunna fungera effektivt på S-verket. Arbetsstudiemännen sade att deras arbete väsentligen skulle underlättas, om arbetarna bättre kände till principerna för arbetsstudieavdelningens ackordssättning. Arbetarna själva uttalade direkta önskemål om att få lära känna mer om principerna för ackordssättningen och vad som tilldrog sig på arbetsstudieavdelningen. De fackliga representanterna underströk detta särskilt, eftersom den bristande kännedomen om arbetsstudiesystemets beräkningsgrunder hos dem de representerade försatte dem själva i en mellanställning. Representanterna kände till systemet och fick därigenom en större grad av förståelse för en del av arbetsstudiemännens argumentering, medan arbetarna ofta inte förstod denna. Deras roll blev ett slags advokatroll, där de som advokater var insatta i det juridiska systemets regler och taktiska möjligheter och ofta fann det svårt att förklara dessa för sina klienter.

Vissa iakttagelser i intensivstudien tydde på att det fanns en del hinder i vägen för denna kommunikation. Ett hinder hade att göra med skillnader i sättet att se och uppfatta förhållandena på arbetsplatsen (de medagerandes föreställningsram), sammanhängande med skillnader i utbildning och funktion i organisationen. Arbetsstudiemännen representerade en teknisk inställning till förhållandena som inte arbetarna hade. Ett annat hinder för denna kommunikation utgjorde den motsättning som rådde mellan arbetare och arbetsstudieavdelningen. Denna motsättning framträdde i deras värderingar och reaktioner som visade på ömsesidig misstänksamhet och fruktan. I överensstämmelse med allmänna socialpsykologiska analyser, som tidigare diskuterats (se kapitel 5), skulle man här ha anledning att vänta sig

att olika medagerande skulle ha svårigheter att se förhållandena ur den andres synpunkt. En del arbetare hade sannolikt en så fientlig inställning till ackordsstudiesystemet, att de var obenägna att acceptera upplysning som hade arbetsstudieavdelningen som källa. Tänkbart är att utbyte av information med avsikt att skapa större ömsesidig förståelse inte är möjlig utan att kontrahenternas inställning till varandra förändras, vilket kanske inte är möjligt utan att också vissa yttre förhållanden förändras. Dessa och andra hypoteser skulle endast kunna prövas genom socialpsykologiska studier av hur de medagerande reagerar mot upplysning om systemets struktur från andra medagerande. En sådan forskning skulle kunna pröva vissa allmänna socialpsykologiska hypoteser om vilka faktorer som inverkar på kommunikationens effektivitet i situationer där det förekommer motsättning och spänning mellan parterna.

Ett exempel på hur den bristande upplysningen bland arbetarna om förhållandena på arbetsstudieavdelningen och arbetsstudiemännens arbetssätt bidrog till ökad irritation var »dröjsmålen» med ackorden. Det fanns flera »acceptabla» skäl till att arbetsstudieavdelningen inte alltid kunde sätta ackord så tidigt som arbetarna och eventuellt också arbetsledningen önskade, t. ex. att ett tillräckligt stabilt tillstånd med avseende på organisation, konstruktion och maskiner inte uppnåtts och/eller att arbetarna inte kunde anses vara tillräckligt tränade för att uppnå »normal prestation». Det fanns också flera praktiska skäl till att det drog ut på tiden innan förslaget utlämnades sedan studien tagits, t. ex. att de kontakter och det arbete som arbetsstudiemannen hade att klara av tog tid, att extra dröjsmål ibland uppstod, därför att arbetsstudiechefen eller avdelningschefen inte var åtkomlig och/eller att det fanns en anhopning av ackordsärenden som sammanhängde med bristen på personal på arbetsstudieavdelningen. I den mån arbetaren inte var insatt i dessa förhållanden, låg det nära till hands att tolka dröjsmål i dessa hänseenden som avsiktlig förhalning. Detta framträdde i enkät- och intervju svaren.

*Kommunikationen mellan befattningshavarna på arbetsstudieavdelningen* av mer allmänt orienterande art inverkade på arbetsstudiemännens möjlighet att effektivt lösa sina uppgifter och fyllde en utbildande funktion. En del arbetsstudiemän kän-

de sig otillfredsställda med samarbetet inom arbetsstudieavdelningen och den orientering och vägledning de fick om arbetsuppgifternas genomförande. Arbetsstudiemännens tillvägagångssätt och uppträdande mot arbetare, förmän och fackliga representanter växlade, och en del kände sig osäkra om hur de skulle gå tillväga. Önskemål framfördes om regelbundna konferenser, som skulle ge möjlighet till överläggningar om aktuella problem och allmänna metoder och tillvägångssätt.

Behovet av orienterande kommunikation sammanhängde med arbetsstudiemännens rekrytering och utbildning. Arbetsstudieavdelningen hade blivit ett genomgångsställe för ingenjörer, vilket lett till en brist på utbildade, erfarna och skickliga arbetsstudieingenjörer. Detta hade skärpt behovet från arbetsstudiemännens sida av ledning och rådgivning. Frågan om arbetsstudieingenjörernas rekrytering, utbildning och rörlighet hade diskuterats på verket, och alla parter var medvetna om bristen i det hänseendet. En tid efter undersökningens slutförande skickades samtliga arbetsstudiemän på en arbetsstudieteknisk kurs som hölls på orten för första gången.

Att det förelåg vissa hinder för *kommunikation* och samarbete *mellan arbetsstudieavdelningen och driftsledningen* framgick av den oklarhet och de motsättningar som framträdde på vissa avdelningar om ansvaret för metodförbättringar och ackordssättning. Förhållandet driftsledning och arbetsstudieavdelning växlade på de olika avdelningarna; på vissa var det mer kommunikation och samarbete, på andra mindre. Dessa svårigheter för kommunikation sammanhängde med verkets organisation och vissa personliga motsättningar som här inte skall beröras.

När det gäller *kommunikationen vid varje enskild ackordssättning* är det flera kontakt- eller kommunikationsrelationer som är av betydelse för ackordssättningens genomförande. *Den kommunikation som varje ackordssättning förutsätter har en teknisk och en socialpsykologisk sida.* Man kan se ackordssättningen som en teknisk problemlösning; viss information, som olika medagerande har, måste fogas samman för att man skall uppnå den optimala tekniska lösningen. Man kan också se ackordssättningen som ett socialpsykologiskt problem. För att undanröja misstroende, minska motsättningar och möjliggöra att

alla parter accepterar en lösning, förutsätts att de medagerande spelar en ur deras egen synvinkel sett tillfredsställande roll, t. ex. får ett visst mått av insyn i och inflytande på utformningen av det slutliga förslaget.

Det har i olika sammanhang uppställts modeller för hur arbetsgången vid en ackordsstudie borde vara. Dessa modeller har grundats på informell erfarenhet och synpunkter på tekniska krav. En sådan modell kan betraktas som en samling av hypoteser om vilka förhållanden som inverkar på ackordsstudiesystemets effektivitet. På grundval av intensivstudien på S-verket utarbetade några arbetsstudietekniska experter en sådan modell för arbetsgången vid ackordsstudier. I denna modell förutsattes att arbetsstudieavdelningen var huvudansvarig för ackordssättningen. Den hade följande utseende.\*

1. Initiativet kan tas av arbetsstudieavdelningen (som kan ha fått framställningar från olika håll, t. ex. företagsledningen), arbetsledningen, arbetaren eller tidskrivaren.

2. Arbetsstudiechefen eller sektionschefen tilldelar en arbetsstudiemann arbetet.

3. Arbetsstudiemannen förbereder studien på kontoret, går igenom ritningarna och studier över liknande, tidigare utförda och studerade arbeten.

4. Om initiativet till studien kommit från någon avdelningschef eller någon annan avdelning inom företaget som t. ex. försäljningen, tar arbetsstudiemannen kontakt med initiativtagaren och för en diskussion om orsakerna till att denne önskat en studie på arbetet.

5. Arbetsstudiemannen tar kontakt med den förman på vars avdelning arbetet utförs och för en diskussion om arbetet och om den arbetare som utför arbetet.

6. Tillsammans med förmannen tar arbetsstudiemannen kontakt med arbetaren (om arbetaren och arbetsstudiemannen redan tidigare utfört studier tillsammans, erfordras inte alltid detta).

7. Metoden genomgås. Härvid kan förmannen vara närvarande. Om han ej är närvarande och genomgången resulterar i förslag till omläggningar av metoder, kontaktar arbetsstudiemannen arbetsledaren och dis-

---

\* Denna modell skisserades av tre arbetsstudietekniker, ingenjörerna L. Rask, H. Boye och A. Engren.

kuterar med honom, varefter arbetsledaren får beordra omläggningarna.

8. Studiens uppläggning, skissering av arbetsplatsen, anteckningar av alla erforderliga data, tempindelning, tidtagning och prestationsbedömning genomförs därefter.

9. Arbetsstudiemannen går upp till kontoret, bearbetar studien, jämför resultaten med annat material (exempelvis äldre studier och eventuellt syntetiskt underlag) samt beräknar slutresultaten.

10. Arbetsstudiemannen går igenom studien med sin närmaste chef och får dennes godkännande av utarbetade ackordsförslag.

11. Arbetsstudiemannen går sedan till förmannen och går med honom igenom ackordsförslaget och studien. Först när arbetsstudiemannen och förmannen är överens om studiens resultat tas vidare kontakt med arbetaren.

12. Arbetsstudiemannen tar kontakt med arbetaren, lämnar fram sitt ackordsförslag till honom och diskuterar detta med honom. Alternativt: arbetsledaren tar hand om ackordsförslaget, lämnar fram detta till arbetaren och diskuterar förslaget med honom.

13. Vad som därefter sker beror på arbetarens reaktion.

a. Arbetaren kan godta ackordet och börja köra på det. I så fall behöver arbetsstudiemannen endast registrera detta.

b. Arbetaren kan säga sig inte vilja ta ställning till ackordet omedelbart utan önska provköra på det en tid. Om han därefter inte kommer med någon anmärkning på ackordet, anses detta i allmänhet godtaget.

c. Arbetaren godtar ej ackordet. Om det krav som arbetaren ställer är sådant att arbetsstudiemannen eller arbetsledaren, beroende på vem som bjudit ackordet, ej anser sig själv kunna acceptera det, vänder sig denne till arbetsstudiechefen, som får ta ställning till saken. Arbetaren i sin tur tar vanligen kontakt med klubben eller gruppordföranden. I vissa fall kan tvisten komma att lösas genom en underhandskontakt mellan klubben och arbetsstudiechefen. I andra fall leder denna till lokal förhandling.

Studiet av i vilken utsträckning dessa typer av kontakter och kommunikation förekommer, arten och omfattningen av denna kommunikation och resultatet av ackordssättningen skulle ge resultat av betydelse för utformandet av en realistisk policy på detta område. Man skulle i så fall kunna ge svar på frågor av typen: i vilken utsträckning överensstämmer de former som

man framställer som önskvärda med faktiska förhållanden, eller vilken inverkan har kommunikationens kvalitet i olika avseenden på ackordsstudiesystemets effektivitet?

Intensivundersökningen antyder att de önskade relationerna mellan deltagarna i ackordssättningen på flera punkter inte realiserats på S-verket.

*Kommunikationen mellan arbetsstudiemannen och arbetaren* föreföll ha mycket växlande karaktär. I vissa fall förekom en rätt omfattande diskussion om studiens utförande, om val av arbetsmetod och operationsenheter, om beräkningarnas utförande och om spilltider, handtider och maskinkapacitet. I andra fall var denna kommunikation relativt obetydlig. Från en del arbetares sida uttalades stor otillfredsställelse med arbetsstudiemannens sätt att arbeta, medan andra ansåg sig tillfredsställda. Någon egentlig policy för arbetsstudiemännens kommunikationer med arbetarna under studien fanns inte utarbetad.

Intensivstudien antyder att *kommunikationen mellan ledningen och arbetarna* är av särskilt stor betydelse i samband med ändringar av metoder och/eller maskiner som leder till ändringar av gällande ackord och därmed nya ackordsstudier. Tidigare undersökningar tyder på att det från arbetarnas sida från början fanns en misstanke att ändringarna vidtogs för att komma åt vissa goda ackord. Frukten för detta var i sin tur en viktig orsak till att man hållit och eventuellt höll nere produktionen (höll »tak«). Det var ofta svårt för arbetarna att förstå motiven för de metodomläggningar och de produktionsökningar som kunde väntas bli följderna av dessa ändringar. Vår undersökning visade att föreställningen att ledningen företog avsiktliga ändringar för att komma åt vissa ackord var utbredd och att arbetare ansåg sig kunna ge exempel på detta. Detta tydde på att i den mån ledningen ville minska motståndet mot ändringar och öka benägenheten att »ta ut» på ackorden, måste grunden för dessa föreställningar undanryckas. Detta förutsätter sannolikt en konsekvent politik att endast vidta objektivt-tekniskt motiverade metodändringar och att vid dessa ändringar vinnlägga sig om att meddela arbetaren dessa skäl och försöka få honom att förstå dem och acceptera dem.

*Kommunikationen mellan arbetsstudiemannen och hans egen chef, avdelningens tekniska ledning, diverse teknisk expertis, som*

*konstruktörer och laboratoriepersonal, samt arbetsledningen* ansågs av många som bristfällig. När en koordination där inte kom till stånd, skapades ett visst misstroende mot de förslag till arbetsmetoder och ackordsförslag som arbetsstudiemannen kom med, och avdelningsledningen och arbetsbefälet var obenägna att ge förslagen sitt stöd. Arbetsledningen respektive arbetsbefälet och arbetsstudiemännen anklagade varandra ömsesidigt för bristande vilja till samarbete och för bristande intresse för metodförbättringar. Mycket olika mönster för denna kommunikation framträdde på de olika avdelningarna.

En typ av *kommunikation* som inte närmare belystes i intensivundersökningen var den som ägde rum *i verkstaden mellan arbetarna* kring studierna och som påverkade arbetarens inställning till arbetsstudier och produktionsbegränsning. Jag har endast skisserat den som den framträdde i arbetarnas intervjuer. Åtskilliga uttalanden tydde på att en förändring hade skett i inställningen bland arbetarna under det senaste årtiondet i och med att de hade lämnat ett mer kollektivt och övergått till ett mer individuellt sätt att reagera mot studierna. Frågan om kollektiv eller individuell körning hade varit och var fortfarande föremål för diskussioner arbetare emellan. Dessa diskussioner var ofta förbundna med starka emotionella reaktioner. Förtjänst och »tidsstudier» var ett ständigt återkommande samtalsämne. Ackordsförslagets rimlighet bedömdes med hänsyn till jämförelser med arbetskamrater. Genom de ständiga diskussionerna påverkade de varandras inställning, och flertalet arbetare uppvisade en likriktad, negativt färgad inställning till arbetsstudierna, som de tillämpades.

Bilaga A ARBETARNAS INFORMATIONSVÄGAR ENLIGT EGEN UPPGIFT

		Hur får Ni vanligen reda på								
		ordningsregler och ordningsföreskrifter på avdelningen	organisationen på avdelningen	sysselsättning och orderbläggning på avdelningen	ändringar i produktionen på avdelningen	planerade ombyggnader på S-verket	sysselsättning på S-verket	företagsnämndens verksamhet	klubbstyrelsens verksamhet	förhandlingar
		* %	%	%	%	%	%	%	%	%
Uppger sig ej få upplysningar . . . . .		8	30	50	35	50	53	37	13	8
Uppger sig få åtminstone någon upplysning . . . . .		89	67	48	41	47	46	61	84	88
Uppgivna informationsvägar:	förman . . . . .	1	7	20	19	6	4	—	—	—
	överordnade (ej specificerat)	3	3	12	12	3	6	—	—	—
	fackliga representanter eller möten . . . . .	24	18	2	4	4	3	31	22	29
	möten (ej specificerade) samarbetsorgan etc. . . . .	1	18	18	—	14	11	3	28	34
	anslagstavlan etc. . . . .	65	18	3	4	3	1	15	12	8
	broschyr, protokoll, rapport etc. . . . .	21	—	—	—	—	—	8	6	20
	personaltidningen . . . . .	—	2	—	3	7	6	13	—	—
	kamrater, ryktesvägen, »djungeltelegrafan» etc..	—	12	4	13	18	21	5	31	15
övriga källor . . . . .	2	—	—	1	3	—	—	1	—	

\* Procenttalen uträknade i förhållande till samtliga berörda arbetare, således inkluderande även dem som ej lämnat uppgift eller ej haft någon åsikt. Uppgiftsgivarna har kunnat ange flera informationsvägar; procenttalen ger således ej 100 % i marginalerna.

*Bilaga B* DET RELATIVA ANTALET TJÄNSTEMÄN I PROCENT SOM UPPGER SIG VARA EJ FULLT NÖJDA ELLER MISSNÖJDA MED INFORMATIONEN OM NEDANSTÅENDE FÖRHÅLLANDEN

	Egen arbetsuppgift	Egna anställningsförmåner	Personalförändringar på avd.	Planeringen på avd.	Organisatoriska förändr. på avd.	Sysselsättn. på verket	Ombyggnad på verket	Verkets ekonomi	Medelprocent
Ingenjörer i högre chefsställning i verkets stabsorgan .....	25	25	13	13	13	25	25	25	13
Avdelningschefer på hjälp- eller produktionsavdelningar .....	20	—	—	10	—	—	10	50	11
Avdelningschefer på kontoret .....	25	—	—	13	—	13	38	38	16
Ingenjörer på hjälp- eller produktionsavdelningar (ej avd.chef)....	16	11	5	26	5	21	42	26	19
Verkmästare .....	14	14	29	14	14	14	29	14	18
Förmän .....	18	14	22	36	19	21	26	23	22
Underchefer på kontor .....	40	20	—	30	20	10	30	30	23
Planeringsmän .....	36	7	21	43	29	7	21	21	23
Tekniker på konstruktionsavdelningar .....	—	10	30	30	30	50	50	60	33
Arbetsstudieingenjörer .....	25	33	42	58	42	42	42	17	38
Högre laboratoriepersonal .....	5	10	10	15	15	35	35	35	20
Lägre laboratoriepersonal .....	7	20	13	13	27	27	53	20	23
Tidskrivare .....	13	25	13	25	25	19	19	19	20
Manliga kontorister .....	15	20	10	15	35	25	20	25	21
Kvinnliga kontorister .....	16	36	9	25	13	11	13	16	17
Summa tjänstemän * .....	17	18	15	26	19	20	27	25	

\* Bland arbetarna var det relativa antalet »ej fullt nöjda» eller »missnöjda» 22 % när det gällde upplysning om produktionsförändringar på avdelningen, 24 % när det gällde information om orderbeläggning och sysselsättning på avdelningen och 16 % när det gällde verksledningens sätt att informera de anställda om förhållandena på verket.

## LITTERATURHÄNVISNINGAR

*Kapitel 1*

1. SEGERSTEDT, T. & LUNDQUIST, A.: Människan i industrisamhället. Del I. Arbetslivet och Del II. Fritidsliv — Samhällsliv. SNS, Stockholm 1952 respektive 1955.
2. WESTERSTÅHL, J.: Svensk fackföreningsrörelse, Stockholm 1945.

*Kapitel 2*

1. Den statistiska metodik som använts i denna undersökning men som ej redovisats här, överensstämmer med den jag tidigare använt mig av. Se t. ex. DAHLSTRÖM, E.: Tjänstemännen, näringslivet och samhället, SNS, Stockholm 1954, s. 196 ff., och densamme: Trivsel i Söderort, Stockholm 1951, s. 268 ff.

*Kapitel 5*

1. Hawthorneundersökningarna framstår fortfarande som en av de mest ingående intensivundersökningarna av produktionsbegränsningens socialpsykologiska funktion i arbetsgruppen, redovisat framförallt i ROETHLISBERGER, F. J. & DICKSON, W. J.: Management and the Worker, Cambridge, Mass. 1939. För svenska undersökningar av de anställdas inställning till arbetsstudier, se t. ex. SEGERSTEDT, T. & LUNDQUIST, A.: Människan i industrisamhället. Del I. Arbetslivet. SNS, Stockholm 1952, s. 167—178, och LUNDQUIST, A.: Några resultat från undersökningen i Kiruna, Malmberget och Grängsberg. Malm 1954: 1 och 1955: 1. En mycket ingående analys av arbetares inställning till arbetsstudiesystemet finns i MAHONEY, G.: Workers Attitudes toward an Incentive Wage System. The Maytag Study. Stencilrad rapport. Institute for Social Research, Ann Arbor 1954. Ackordssättningsens problem belyses också i COCH, L. & FRENCH, J.: Overcoming Resistance to Change, Human Relations, 1948, s. 512—532. En senare undersökning presenteras i ROY, D.: Efficiency and »the Fix». Informal Intergroup Relations in Piece Work Machine Shop, American Journal of Sociology, 1954, nr 3, s. 255 ff.

*Kapitel 6*

1. Således kan meddelandet bcröra såväl »beliefs» som »attitudes», såsom skisserats av STEPHENSON, C. L.: Ethics and Language, New Haven 1944.
2. Se t. ex. HARTLEY, E. L. & HARTLEY, R. E.: Fundamentals of Social Psychology, New York 1952.
3. Viktiga arbeten är i detta sammanhang SHANNON, C. E.: A Mathematical Theory of Communication. University of Illinois Press, Urbana 1949, och WIENER, N.: Cybernetics, New York 1948. Exempel på tillämpning av dessa modeller ges i

- MILLER, G. A.: *Language and Communication*, New York 1951. En diskussion av dessa modellers användbarhet i samhällsvetenskaperna finns t. ex. i
- MOSTELLER, F. & BUSH, R. R.: *A Survey of Mathematical Models in the Social Sciences*. Stencilerad uppsats, Princeton University 1952. En speciell användning av matematiska modeller i organisations sociologiska sammanhang har skisserats i en serie publikationer av Rand Corporation, t. ex.
- MORGENSTERN, O.: *Prolegomena to a Theory of Organization*, Santa Monica, California 1951.
4. Jfr t. ex.  
BRUNER, J. S. & KRETCH, D.: *Perception, Cognition and Behavior*, i *Perception and Personality*, Durham 1949,  
CARTWRIGHT, D.: *Principles of Mass Persuasion*, Human Relations, July 1949, nr 3, och  
SARNOFF, L., KATZ, D. & MC CLINTOCK, C.: *Attitude Change Procedures and Motivating Patterns*, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1954, nr 49.
  5. Se t. ex.  
HOVLAND, C. I., LUMSDAILE, A. A. & SHEFFIELD, F. D.: *Experiments on Mass Communication*, Princeton University 1949, och  
HOVLAND, C. I., IRVING, L. J. & KELLEY, H. H.: *Communication and Persuasion*, Yale University Press, New Haven 1953.
  6. Jfr t. ex.  
SEGERSTEDT, T.: *Ordens makt*, Stockholm 1944, och  
MILLER, G. A.: *Psycholinguistics*, i Lindzey, G.: *Handbook in Social Psychology*, Cambridge, Mass. 1954, Part II, s. 693—708.
  7. Se t. ex.  
FLESCH, R.: *How to Test Readability*, New York 1941.
  8. LINDESMITH, A. R. & STRAUSS, A. L.: *Socialpsykologi*, Stockholm 1952, s. 38 och 54.
  9. Se t. ex.  
CANTRIL, H. & ALLPORT, G.: *The Psychology of Radio*, New York 1935.
  10. Översiktliga framställningar finns t. ex. i  
HOVLAND, C. I.: *Effects of the Mass Media of Communication*, i Lindzey, G.: *Handbook of Social Psychology*, Cambridge, Mass. 1954, Part II, s. 1062—1103, och i  
KATZ, DANIEL ET AL.: *Public Opinion and Propaganda*, New York 1954, kapitel 9 och 10.
  11. Exempel på arbeten som utvecklat kommunikationsteorier på grundval av kliniskt eller liknande material är  
SULLIVAN, H. S.: *Conceptions of Modern Psychiatry*, Washington, D. C. 1947,  
ROGERS, C.: *Client Centered Therapy*, Boston & New York 1951, och  
RUESCH, J. & BATESON, G.: *Communication. The Social Matrix of Psychiatry*, New York 1951.
  12. HYMAN, H. H.: *Interviewing in Social Research*, Chicago 1954, ger en god sammanfattning av denna forskning.
  13. ALLPORT, G. W. & POSTMAN, L.: *The Psychology of Rumor*, New York 1947.
  14. Se t. ex.  
NEWCOMB, T.: *An Approach to the Study of Communicative Acts*, *Psychological Review*, 1953, nr 6. Dessa samband har studerats även under organisatoriska förutsättningar, t. ex.

- MELLINGER, G.: The Relationship between Communication and Consensus as Conditioned by Interpersonal Attitudes, University of Michigan 1954.
15. FESTINGER, L.: Stencilrad utkast till vidare forskning rörande kommunikation. Manuskript 1953, ej publicerat. Laboratory for Research in Social Relations, University of Minnesota.
16. FESTINGER, L. ET ALT.: Theory and Experiment in Social Communication, Michigan 1952.
17. BAVELES, A. & BARRETT, D.: An Experimental Approach to Organizational Communication, Personnel 1951, och  
BAVELES, A.: Communication Patterns in Task Oriented Groups, i Cartwright, D. & Zanders, A.: Group Dynamics, New York 1953, s. 493 ff.

## Kapitel 7

1. Bakke med efterföljare har på ett mycket systematiskt sätt analyserat de olika synpunkter som kan läggas på en arbetsorganisation, se t. ex.  
BAKKE, E. W.: Bonds of Organization, New Haven 1950, och  
BAKKE, E. W. & ARGYRIS, C.: Organizational Structure and Dynamics, New Haven 1954.
2. Beteendesynpunkten anknyter nära till de åsikter som utvecklats av en grupp forskare vid Handelshögskolan i Stockholm, framförallt Carlsson, S. och Westerlund, G. Se t. ex. artiklar av  
WESTERLUND, G., i Affärsekonomi 1951: 5, 1953: 13 och 1954: 7. Där påvisas nödvändigheten av att analysen av organisationsförhållanden anknyter till observerbart beteende i större utsträckning än som skett hittills.
3. Terminologin i denna och senare analys av organisationen som ett socialt system anknyter delvis till den som föreslagits i  
KARLSSON, G.: Ett sociologiskt referenssystem, i Boalt, G. m. fl.: Sociologi, Stockholm 1951, och  
KARLSSON, G.: Den moderna sociologien, Stockholm 1951.
4. Framställningen anknyter här delvis till  
SEGERSTEDT, T.: Social Control as a Sociological Concept, Uppsala 1948,  
ROMMETVEIT, R.: Social Norms and Roles, Oslo 1954, s. 43—94,  
NEWCOMB, T.: Social Psychology, New York 1950, s. 328—334 och 452—454, samt  
JACOBSON, E., CHARTERS, W. & LIEBERMANN, S.: The Use of the Role Concept in the Study of Complex Organizations, Journal of Social Issues, 1951, nr 3, s. 18—27.
5. CARLSSON, S.: Executive Behavior, Stockholm 1951, och senare undersökningar på Företagsekonomiska Forskningsinstitutet (FFI), Handelshögskolan i Stockholm.
6. Se t. ex.  
ROETHLISBERGER, F. J. & DICKSON, W. J.: Management and the Worker, Cambridge, Mass. 1939, och  
BOALT, G.: Arbetsgruppen, Stockholm 1954, s. 97—115.
7. JACOBSON, E. & SEASHORE, S.: Communication Practices in Complex Organizations, Journal of Social Issues, 1951, nr 3, s. 28—40.  
WEISS, B. & JACOBSON, E.: Office of Naval Research Project. Stencilrad rapport, University of Michigan 1953.  
ZANDERS, A.: Communication within a Department of a Large Utility. Stencilrad rapport, Institute for Social Research.  
JACKSON, J. M.: Analysis of Interpersonal Relations in a Formal Organization, University of Michigan 1953.

8. FESTINGER, L. ET ALT.: A Study of Rumor. Its Origin and Spread, Human Relations, 1948 nr 4, och  
BACK, K., FESTINGER, L., HYMOVITCH, B., KELLEY, H., SCHACHTER, S. & THIBAUT, J.: The Methodology of Studying Rumor Transmission, Human Relations, August 1950, nr 3.
9. HECKSCHER, G.: Svensk statsförvaltning i arbete, SNS, Stockholm 1952.  
SIMON, H. A. & GUETZKOW, H.: Organization of the Controllers Department for Service to Management (ej publicerad). Vid Industriens Utredningsinstitut i Stockholm pågår för närvarande en liknande undersökning.
10. Exempel på systematiska analyser av företagets kommunikationsproblem är  
PIGORS, P.: Effective Communication in Industry, New York 1949, och  
REDFIELD, E.: Communication in Management, Chicago 1955. Ett intressant försök att systematisera klassificeringar av företagets inre kommunikation finns i  
COOPER, J. D.: An Outline of Communication Practice, Personnel, March 1954, s. 422—430.
11. En liknande indelning finns hos  
SARGEANT, R.: Communication of Information within Management Groups, Institute for Personnel Management, London 1955.
12. Resonemanget anknyter till  
SIMON, H. A.: Administrative Behavior, New York 1949, s. 102 ff., och  
BAKKE, E. W.: Organization and the Individual, Yale University 1952, s. 14 ff.
13. Detta sätt att analysera tillfredsställelsereaktioner anknyter till  
KAHN, R. & MORSE, N.: Morale and Productivity, Journal of Social Issues, 1951, nr 3, och  
MORSE, N.: Satisfaction in the White Collar Job, Ann Arbor 1953.

#### Kapitel 8

1. För en sammanfattning av dessa undersökningar se  
VITELES, M. S.: Motivation and Morale in Industry, New York 1943, s. 418—429.
2. Denna kritik har kanske bäst utvecklats av  
LIKERT, R.: Motivational Dimensions of Administration, i American Manpower Crises, 1952.
3. ROETHLISBERGER, F. J.: The Administrators Skill: Communication, Harvard Business Review, 1953, November—December.  
ROGERS, C. R. & ROETHLISBERGER, F. J.: Barriers and Gateways to Communication, Harvard Business Review, 1952, July—August.  
RONKAN, H. O.: Communication in the Work Group, Harvard Business Review, July 1951.  
RONKAN, H. O. & LAWRENCE, P. R.: Administering Changes. A Case Study of Human Relations, Harvard University, Boston 1952.  
ULRICH, D., BOOZ, D. R. & LAWRENCE, P. R.: Management Behavior and Foreman Attitude, Harvard University, Boston 1950.
4. Se t. ex.  
FISCHER, F. E.: A New Look at Management Communication. Personnel, 1955, nr 6, s. 487—495. Fischer förestår den kursverksamhet rörande »better communications» som ordnas i American Management Association's regi. »Improvement in communication depends not so much on lavish investment in mass media but on daily work relations between superior and subordinate.»
5. En presentation av denna forskning har givits i en tidigare SNS-skrift,  
ISRAEL, J.: Gruppdynamik och ledarskap, Studier och debatt 1954: 5, SNS, Stockholm 1955.

6. Den demokratiska ledarteorin finns analyserad i följande arbeten:
 

LEWIN, K.: Studies in Group Decision, i Cartwright & Zanders: Group Dynamics, New York 1953, s. 287—301,

LEWIN, K.: The Consequences of Authoritarian and Democratic Leadership, i Lewin, K.: Resolving Social Conflicts, New York 1948,

WHITE, R. & LIPPITT, R.: Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climates, i Cartwright & Zanders: Group Dynamics, New York 1953, s. 585 ff,

WHITE, R. & BRADFORD, L.: Employee Success in Work Group, Personnel Administration, December 1954, nr 4, s. 6—10,

MC GREGOR, D.: The Conditions of Effective Leadership in Industry and Organization, Journal of Consulting Psychology, 1944, s. 55—63,

GORDON, T.: Group-Centered Leadership and Administration, i Rogers, C. R.: Client Centered Therapy, Boston and New York 1951,

MAIER, N.: Principles of Human Relations, New York 1952,

TANNENBAUM, R. & MASSARIK, F.: Participation by Subordinates in Managerial Decision-Making Process. Canadian Journal of Economic and Political Science, August 1950,

GIBB, C. A.: Leadership, i Lindzey, G.: Handbook of Social Psychology, Cambridge, Mass. 1954, Part II, s. 908—909.
  
7. Dessa samband har framförallt belysts genom undersökningar från Institute of Social Research, University of Michigan. Resultaten presenteras i följande arbeten:
 

KATZ, D., MACCOBY, N. & MORSE, N.: Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation, Ann Arbor 1950.

KATZ, D., MACCOBY, N., GURIN, G. & FLOOR, L. G.: Productivity, Supervision and Morale among Railroad Workers, Ann Arbor 1951.

KATZ, D. & KAHN, R. L.: Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale, i Cartwright, D. & Zanders, A.: Group Dynamics, New York 1953.

KATZ, D. & KAHN, R. L.: Some Recent Findings in Human Relations Research, i Newcomb et al.: Readings in Social Psychology, New York 1952.

MORSE, N.: Satisfaction in the White Collar Job, Ann Arbor 1953.

LIKERT, R.: Motivational Dimensions of Administration, i American Manpower Crises, 1953.

The Caterpillar Tractor Study. Part V: Factors Related to Productivity. Stencil, University of Michigan 1952.

JACOBSON, E.: Morale and Motivation in Changing Economy. Stencil, University of Michigan 1952.

MAHONEY, G.: Workers Attitudes toward an Incentive Wage System. Stencil, University of Michigan 1954.

MANN, F. & BAUMGARTEL, G.: Absence and Employee Attitudes in an Electric Power Company. Stencil, University of Michigan 1953.

MANN, F. & DENT, S.: Appraisals of Supervisors and Attitudes of Their Employees in an Electric Power Company. Stencil, University of Michigan 1953.

MARROW, G.: Group Dynamics in Industry. Occupation, 1948, s. 472—476.

MARROW, G.: Human Factors in Production. Personnel 1949, s. 341—349.

COCH, J. & FRENCH, J.: Overcoming Resistance to Change. Human Relations 1948, nr 4, s. 512—532.

WHYTE, W. F.: Leadership in the Workteam. Stencil 1953.
  
8. SHARTLE, C. L.: Ohio State Leadership Studies. Engineering Experiment Station News, Ohio State University 1952.
- FLEISHMAN, E. A.: The Leadership Role of the Foreman in Industry. Engineering Experiment Station News, Ohio State University 1952.

- PELZ, D. C.: Power and Leadership in the First Line Supervisor. Stencil, University of Michigan 1951.
- PELZ, D. C.: A Key to Effective Leadership in the First Line Supervisor, American Management Association, 1952.
- HARITON, T.: Conditions Influencing the Effects of Training Foremen in New Human Relations Principles. Stencil, University of Michigan 1951.
- MANN, F.: The Effects of Training Foremen in Human Relations Principles. Stencil, University of Michigan 1953.
- MAHONEY, G.: Workers Attitudes toward an Incentive Wage System. Stencil, University of Michigan 1953.
- MANN, F. & BAUMGARTEL, G.: The Supervisors Concern with Costs in an Electric Power Company, University of Michigan 1953.
9. En sammanfattning av denna forskning finns i  
MERTON, R. K. ET ALT.: Reader in Bureaucracy, Illinois 1952, och  
DUBIN, R.: Human Relations in Administration. The Sociology of Organization, New York 1951.  
Följande uppsatser bör särskilt nämnas  
DIMOCK, M. E.: Bureaucracy Selfexamined, i Merton op. cit., s. 397 ff.,  
DUBIN, R.: Decision-making by Management in Industrial Relations, i Merton, op. cit., s. 233 ff., och  
MERTON, R. K.: Bureaucratic Structure and Personality, i Merton et alt., s. 361 ff. Jfr också  
GOULDNER, A. W.: Industrial Bureaucracy, New York 1954, och  
BLAU, P. M.: The Dynamics of Bureaucracy, Chicago 1955.
10. WORTHY, J. G.: Organizational Structure and Employee Morale, American Sociological Review, 1950, s. 169—179.  
KATZ, D. & KAHN, B.: Human Organization and Worker Motivation, Industrial Productivity, 1951, s. 146—179.  
HOLM, H.: Organisatorisk struktur och mänsklig anpassning i stora företag, i Industriproblemen 1950, Stockholm 1950.  
Studier av samband mellan företagets storlek och moral har understrukit liknande tendenser, t. ex.:  
Size and Morale, Action Society Trust, London 1953, och  
REVANS, R. W.: The Influence of Size of Unit on Industrial Morale. Stencil, Institute of Personnel Management, London 1955.
11. GUEST, R. H. & WALKER, C. R.: The Man on the Assembly Line, Cambridge, Mass. 1952.  
GUEST, R. H.: Work Careers and Aspirations of Massproduction Workers, American Sociological Review 1954, nr 2, s. 155—163.
12. ARGYRIS, C.: Executive Leadership. Developing It in Yourself and Others, Labor and Management Center, Yale 1954 och  
densamme: Organization of a Bank, Labor and Management Center, Yale 1954.
13. Se t. ex.  
WESTERSTÅHL, J.: Svensk fackföreningsrörelse, Stockholm 1945, s. 96 ff.  
SAYLES, L. R. & STRAUSS, G.: The Local Union, Its Place in the Industrial Plant, New York 1953.  
ROSE, A.: Union Solidarity, Minnesota 1952.  
SEIDMAN, J. ET ALT.: Leadership in a Local Union. American Journal of Sociology, November 1950, nr 3, och  
densamme: Why Workers Join Unions, Annals of American Academy of Political and Social Sciences, March 1951.
14. Se t. ex.  
SAYLES, OP. CIT., s. 14—24. Förekomsten av vissa auktoritära tendenser har i Sverige diskuterats i  
LINDBOM, T.: Den nya fronten, Stockholm 1949.

15. Se t. ex.  
 BARNER, B.: Participation and Mass Apathy in Associations, och  
 RIESMAN, D. & GLAZER, N.: Criteria for Political Apathy, båda i Gouldner,  
 A. W.: Studies in Leadership, New York 1950, och  
 ROSENBERG, M.: Some Determinants of Political Apathy, Public Opinion  
 Quarterly, 1954—55, nr 4.
16. En grupp norska forskare har under E. Bakkes ledning utarbetat ett schema  
 för olika ledarformer i en organisation som räknar med flera dimensioner.
17. Jämför t. ex.  
 Automation. Ny teknik — nya perspektiv i ekonomi och arbetsliv. Del II.  
 Studier och debatt 1954: 3, SNS, Stockholm 1954, s. 40—55.

### Kapitel 9

1. Följande litteratur ger det viktigaste källmaterialet för framställningen:  
 Cooperation in Industry, International Labor Office, Geneve 1951.  
 Joint Consultation in British Industry, National Institute of Industrial Psychology,  
 London 1952.  
 SCOTT, W. H.: Industrial Leadership and Joint Consultation, Liverpool 1952.  
 JACQUES, E.: The Changing Culture of a Factory, London 1950.  
 DALE, E.: Greater Productivity through Labor-management Cooperation,  
 American Management Association, New York 1949.  
 DALE, E.: Union Management Cooperation, i Kornhauser, A. et al.: Industrial  
 Conflict, New York 1954, s. 359 ff.  
 MARQUIS, D. G., GUETZKOW, H. & HEYNS, R.: A Social Psychological Study  
 of Decision Making Conference, i Group, Leadership and Men, Pittsburg  
 1951.  
 GUETZKOW, H.: An Exploratory Empirical Study of the Role of Conflict in  
 Decision Making Conferences, International Social Science Bulletin, 1953,  
 nr 2.  
 GUETZKOW, H. & GYR, J.: An Analysis of Conflict in Decision Making  
 Groups, Human Relations, 1954, nr 3, s. 367.  
 KELLEY, H. H. & THIBAUT, J. W.: Experimental Studies of Group Problem  
 Solving and Process, i Lindzey, G.: Handbook of Social Psychology,  
 Cambridge, Mass. 1954, Part II.  
 CARLSSON, S., Höglund, R. & Söderman, O.: Företagsnämndens arbete,  
 arbetssätt och effektivitet i svensk industri, Handelshögskolan, Stockholm  
 1952.  
 RAMSTÉN, N.: Aktiva företagsnämnder, Stockholm 1952.  
 SEGERSTEDT, T. & LUNDQUIST, A.: Människan i industrisamhället. Del I.  
 Arbetslivet. SNS, Stockholm 1952, s. 259—271.  
 GULLVÅG, H., BAY, N., GRÖNSETH, E., EIDEM, E. L. och LIPTAKOVA, E.:  
 Attitudes and Perceptions of Representatives and Representees in Industry.  
 Stencilerad rapport, Oslo.  
 WHYTE, W. F.: Pattern for Industrial Peace, New York 1951.  
 KERR, C.: Factors in Achieving Industrial Harmony i American Management  
 Association; Personnel Series, 1948, nr 116.  
 SHULTZ, G. P. & CRISARA, R. P.: The Lapointe Machine Tool Company  
 and United Steelworkers of America. Causes of Industrial Peace. National  
 Planning Association, 1952.  
 Fundamentals of Labor Peace. A Final Report. Causes of Industrial Peace.  
 National Planning Association, 1953.  
 ARGYRIS, CH.: Organization of a Bank. Labor and Management Center,  
 Yale 1954.  
 ARGYRIS, CH.: Executive Leadership. Labor and Management Center, Yale  
 1954.

2. Detta antagande, att ökad kommunikation av attityder skulle leda till ökad förståelse och ökat samarbete, gäller sannolikt endast under vissa förutsättningar. Vissa iakttagelser visar t. ex. att ökad kommunikation av attityder genom inrättande av samarbetsorgan kan leda till ökad irritation. Se t. ex.  
 BAKKE, E. W.: Sources of Conflict among Functional Groups in Danish Industry, i Vetenskapens funktion i samhället, Köpenhamn 1954.
3. SEGERSTEDT, T. & LUNDQUIST, A.: Människan i industrisamhället. Del I. Arbetslivet. SNS, Stockholm 1952, s. 259—271.  
 DAHLSTRÖM, E.: Tjänstemännen, näringslivet och samhället. SNS, Stockholm 1954, s. 79 och 218—219.  
 BERGSTRÖM, P. E.: Tjänstemännen i företagsnämnden, Stockholm 1954.  
 LUNDQUIST, A.: Några resultat från attitydundersökningen i Kiruna, Malmberget och Grängesberg, Malm 1954: 2 och 1955: 1.
4. BALES, R. F. & STRODTBECK, F.: Phases in Group Problem Solving, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1951, nr 46, s. 485—495.
5. Uttryckt i Parsons' och Bales' terminologi innebär detta, att gruppen inte kan realisera sin målsättning (goal-attainment and adaptation) utan att först lösa vissa inre spänningsproblem (reduce tensions) och öka sammanhållningen (integration). Jfr t. ex.  
 ZELDITCH, R.: A Note on the Analysis of Equilibrium Systems, i Parsons, T. & Bales, F.: Family, Socialization and Interaction Process, Illinois 1955, s. 404—405, och  
 RUNDBLAD, B.: Rolldifferentieringens problem. Stencil. Uppsala Universitets Sociologiska Institution, 1955.

## INTERNAL COMMUNICATION

1. This study contains an integrative analysis of previous research on communicative and consultative arrangements in organizations and exploratory surveys of some of these problems in two factories. The objective has mainly been to state problems, develop hypotheses and suggest further research. We have especially been interested in the communication between management and the rank and file involving exchange of information as to the present and future structure of the organization, the transmission of which does not immediately constitute a necessary prerequisite for the efficient work performance of the incumbents (here called *structural communication*). A major part of the study has been concerned with the joint consultation bodies (företagsnämnder). The social interaction and communication in connection with piece-rate setting has also been analyzed.

2. It is not possible to give a short summarizing account of the entire study due to its rather comprehensive character. Only a few ideas, hypotheses and observations will be presented here.

### GENERAL ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION

3. Studies of communication processes in organizations have had certain methodological implications for organizational research in general. They have shown that the actual communication between incumbents of the organization does not correspond to the communication channels of the "formal" organization, that is, to the channels that the leaders expect to exist in the organization. The organizational charts showing the authority structure are inclined to give a false conception of the kind of communication that goes on in the organization.

Certain observations in our case studies indicated for instance that the foreman did not function as the main transmitter of information and the sole leader in relation to the worker. The patterns of communication and influence rather indicated a kind of "functional relationship". Each worker had several persons in his environment who influenced his work performance, and little information was transmitted by the foreman. The routine communication had rather a "horizontal" than "vertical" direction in terms of the organizational chart.

It seems necessary for organizational research to orient itself toward a more "behavioristic" approach and less to the kind of "expectational" concepts that the classical organization theory contains.

4. Intraorganizational communication may be looked upon from different points of view. One pertinent problem is: What conditions influence the amount and quality of communication between different kinds of incumbents of an organization. Another important problem is: What influence has communication on other relations in the organization, e. g. the effect on efficiency or human relations. More research has been devoted to the former problem than to the latter.

5. From a management point of view costs in time and money of communicative and consultative arrangements have to be considered. The possible gain by means of these arrangements has to be compared with the possible gain by means of alternative utilization of the same amount of time and/or money. From an economic point of view it would be reasonable to think in terms of marginal costs and marginal utility and perhaps expect some kind of diminishing-return tendency. This kind of economic reasoning involves several difficulties and possible errors.

The crucial difficulty is to find measures of overall changes in efficiency due to communicative and/or consultative arrangements. The possible gain connected with communication and/or joint consultation seems to cover a broad class of variables, different kinds of behavior relevant to the adjustment and goal achievement of the total organization in a dynamic situation. Considering the situation of the rank and file one should not only take into account the quality and quantity of work input

of each employee on the job he has now. Other kinds of behavior relevant to efficiency should be considered, such as conformity to work rules and responsibility for work, machines and materials (indicated by absenteeism, tardiness, waste, etc.), propensity to grieve, strike and slow down; a tendency to suggest improvements, accept technological and organizational changes and accept and learn new work methods.

The danger of a simple economic way of reasoning has been stressed in connection with critical evaluations of management-oriented communication. Certain management communication practices tacitly imply the following assumptions. The more information management furnished about the organizational structure and the better the audio-visual aids and other technical gadgets used in this communication the more knowledge will the employees get about the organizational structure and the more positive, accepting, understanding, confident and satisfied in relation to management will the employee become.

Critics have rightly emphasized the important function of the recipients' frame of reference and of the emotional factors in the communication process. Studies have shown that what an employee will perceive and integrate in his cognitive structure is determined not only by information stimuli but also by his initial cognitive structure, attitude towards sources of information, his need, emotions and evaluations. These psychological factors are dependent upon his position in the organizational structure, his group affiliations, his status, role and influence in the organization. The psychological factors determine which information stimuli he selects, how he perceives and interprets given information, and to what extent he is prepared to accept given information as true. Some authors have suggested that only if the employees have a certain amount of confidence in management will communication arrangements accomplish increased confidence and motivation among employees.

6. The study has attempted to gather and integrate findings from different studies on joint consultation made in the United States, Great Britain and Scandinavia. We have tried to develop a set of hypotheses about what factors are related to the success of joint consultation. To give an idea of this attempt I shall present some of these hypothesized factors.

The "success" or "efficiency" of a joint consultation body (hereinafter JCB) is measured in terms of the amount of relevant information exchanged, the amount of relevant consultation and facility in solving problems, and the amount of mutual understanding gained. I have devoted some analysis to the problem of criteria of "successfulness", judged from the point of view of the accepted goals for the JCB.

Hypothesized factors related to the successfulness of joint consultation arrangements:

A. General characteristics of the firm:

size of firm, geographical concentration, organizational differentiation, complexity of authority hierarchy, economic stability, technological stability (frequency of technological change), demographical composition of labor force, etc.

B. External relationship of the JCB:

- a. to what extent the position and function of the JCB are clearly defined,
- b. to what extent the JCB is organizationally coordinated with other organizational structures,
- c. to what extent the joint consultation arrangements allow the problems to be treated by those who are directly concerned with them,
- d. to what extent the relation between each superior and his subordinate involves structural communication and consultation,
- e. to what extent there is communication between representatives and representees,
- f. to what extent representatives and representees agree and to what extent the representees have confidence in their representatives,
- g. to what extent the members have an autonomous position in the JCB,
- h. to what extent there are no strong intergroup tensions,
- i. to what extent there is a positive attitude toward the JCB and cooperation in general,
- j. to what extent the employees have a positive attitude toward work environment,

- k. to what extent the employees take an interest in structural communication,
- l. to what extent employees are interested in having a say in what happens in the work organization, etc.

C. Internal relationships in the JCB:

- a. to what extent the conference leader and conference members are group-centered,
- b. to what extent the members form a cohesive group and avoid forming (conflicting) subgroups,
- c. to what extent the members are prepared to bring up problems and "work through" the problems,
- d. to what extent the members are motivated to accomplish the group goals (communicate and consult).

D. The temporal aspect of JCB activity.

Certain necessary phases in the successful joint consultation process have been hypothesized: the goal attainment of JCB presupposes integrating and tension releasing activities. An accumulative effect of success (or failure) has been suggested. If the JCB is successful this affects conditions in such a direction that further success becomes more probable, e. g., increases communication between representatives and representees and reduces mutual distrust.

In general there seem to be a complicated interactive relationship between conditioning variables and between conditioning variables and the conditioned success variables. In analyzing previous research and discussion it is often difficult to determine which variables are used as criteria of success and which variables are used as favorable conditions (predictors) of these criteria (industrial harmony, industrial peace, etc.).

CASE STUDY OF COMMUNICATIONS IN A LARGE  
INDUSTRIAL PLANT

7. In a case study of a large factory certain observations concerning communication and joint consultation were made.

A. The study was made in a heavy industry plant with 1 700 employees, with a progressive management and with a JCB favor-

ably rated by labor market organizations. The purpose of the case study was to give a description of the communication and joint consultation arrangements and to try to get some hunches as to which factors affected the success of these arrangements. The case study included different kinds of data gathering: questionnaires, standardized interviews, focused interviews, group interviews, informal interviews, systematic observations at certain meetings, informal observations in the work place, survey of all relevant written material such as minutes, organizational charts, instructions, etc.

B. Communicative and consultative arrangements were, for example, a works council for the plant and local committees in a few departments; special committees for safety, waste and suggestions system; standard communication arrangements such as house organ, employe pamphlets and bulletin board; union meetings for the whole factory and for each department.

C. The following features of the works council were observed. Management's information-giving dominated the works council's meetings and took the major time. This information-giving included an extensive structural communication. The discussion of the issues was usually limited to proposals and general points of view, and real problem-solving activities were extremely rare. The worker's representatives lacked sufficient knowledge to discuss problems in detail, and management was anxious not to commit itself to any joint recommendations (decisions).

D. The chairman—factory chief had a key position as all final decisions depended upon him. His position gave him a double role as leader of the manager group and as chairman, which sometimes involved him in difficulties.

E. The existence of subgroups in the works council was indicated in several ways: how the members sat around the table, how they supported and opposed each other, their contacts with each other and their attitudes toward each other. A two-front grouping between management representatives and labor representatives dominated. The salaried employe representatives were in a middle position.

F. There existed a pressure toward suppressing personal, spontaneous and/or negative attitudes especially in relationship to management—union interests. The discussions that occurred had an impersonalized, formalized and tactical character. There was a tendency to have one opinion publicly, for example, as indicated in the opinions expressed during the meeting, and one opinion of a more personal character, for example, as expressed after meetings.

G. Cognitive-semantic barriers between worker-representatives and management existed, e. g., general knowledge in technology-economy, initial knowledge of organizational structure and special linguistic habits (special emotional feeling attached to certain words). This decreased the possibilities for members to transmit received communication.

H. Certain influences from the bargaining relationships existed and tactical methods were brought over.

I. Middle management was put in an awkward position when criticism was brought up concerning their departments in front of their superiors and colleagues.

J. The rank and file got little information of what went on in the JCB, knew very little about it and had very undecided opinions about the JCB.

K. The workers had in general a favorable opinion about the future possibility of the JCB but were more skeptical toward what the JCB in their factory had accomplished.

L. There was a difference in opinion between representatives and representees. The representatives had more positive and decided opinions.

M. There was no evidence of any special group of employee being hostile toward the JCB, e. g. the foremen. Among the salaried employees those who got most information about the JCB had the most favorable attitude toward the JCB. Among workers those who were informed through "formal" channels had a more favorable attitude than those who were not.

N. The department committees got more favorable ratings both by representatives and representees, and the rank and file seemed to have better contact with what was going on there than with the works council. Our observations seemed to show that the discussion in the department committee had a more spontaneous character, with discussions attaching directly to the information given by department heads. Meetings with all the employees of the departments were held and attracted much attention and appreciation. The existence of these local committees had a favorable influence on the works council; local issues could be solved by those who were directly concerned by them. The attitude toward the works council was more favorable in the departments with the most active department committees than in the other departments.

O. There seemed to be little communication between representatives and representees concerning joint consultation activities. Only a few participated regularly at union meetings, and there seemed to be little informal communication about what goes on in the works council. The representatives felt uncertain about what really interested the representees, and the accomplishments of the JCB were rather intangible and difficult to communicate to them. It was difficult for them to point to any results of the JCB because of its consulting function.

P. An important factor is the passivity and apathy of the rank and file in relationship to certain kinds of structural communication. We made a systematic study of this: What structural information does a member of the rank and file get and through which channels, and how satisfied is he with this communication. We found that if he did not *seek* information through union activity and other sources he received very little information, that rank and file usually knew very little of what was actually going on around them and had no clear aspiration level as to structural communication. Most rank and file accepted a passive and ignorant role and were inclined *not to seek* information about outside conditions. This passivity occurred also in relationship to union activities.

There was a demand for certain kinds of structural com-

munication. The workers wanted to know more about production, orders and employment in their own department. This they perceived as more directly concerning themselves. They were especially anxious to be informed in advance about changes affecting their own work conditions. Connected with this informational interest was a need of personal contact with department heads and other superiors influencing departmental conditions because the kind of leadership that the worker faced had an impersonal, bureaucratic character.

Q. The workers' passivity and apathy was analyzed. The following conditions seemed to be of relevance:

His work was highly specialized and standardized and required little knowledge as to the organizational structure.

He had usually limited physical (sensory) contact with the work organization which gave him little opportunity to get a personal experience how it functioned. He therefore was inclined to identify rather with a department than with the whole plant. He had neither the technical-economic knowledge in general or the initial knowledge of his own organization to understand the complicated structure of the organization.

He usually had little personal and no regular contact with those superiors who had the knowledge about the organizational structure as the department head. His foreman was only one of several functional leaders and knew little about the organization.

R. The workers' union was highly specialized, and there existed a social distance between the representative and representee. The union representatives performed a kind of leadership role. This was clearly spelled out in the piece-rate system where the representative functioned as a kind of lawyer. The workers' positive identification with their union representatives — they take care of our interest, and no use our bothering — the lack of threat to the union, the lack of controversial issues and competing parties, the centralization of decision-making power in their union hierarchy, the feeling that the union representatives decided in advance and that the rank and file could do little to influence decisions, contributed to make the ordinary meeting

unattractive to the workers. Very few workers went regularly to meetings. The union meetings did not have the intended communicative function.

S. There existed norms and expectations as they were perceived by the workers themselves that favored a passive orientation in the work organization. Regulations forbidding the workers to leave their place of work, the piece-rate system requiring the workers' continuous attention to their machines, certain supervisors' attitude of do-your-work-we-take-care-of-the-thinking-and-planning, the lack of personal structural communication through their own superiors. etc.

T. Some of our findings suggest that the kind of passive orientation toward work environment that is common among rank and file seems to be dependent upon the kind of organization and the kind of leadership that constitutes their work environment. The more specialized and routinized their work is and the less interest the department heads pay their subordinates the more passive the rank and file are inclined to become. And the more passive the rank and file are the less stimulated the leaders feel to give any information. And the less information the rank and file get the more they tend to withdraw interest and lower the level of expectation. These observations seem to be in accordance with results of studies in America suggesting that the passivity and apathy of the rank and file is a function of the adjustment to an environment that gives the employee little opportunity to gratify certain important needs of ego gratification, self-determination, self-respect, variation in work, etc. Further research in this area is needed.

#### COMMUNICATION IN THE SMALL FACTORY

8. A case study was also conducted in a small engineering factory (150 employees) in order to make comparisons and to get some crude ideas as to possible differences between a large and a small factory. Owing to the fact that these two factories varied in several other respects the conclusions have a very speculative character. Nevertheless, certain observed variations seem to indicate differences which probably are related to the size factor.

The worker in the small factory had more contact with and more knowledge of other parts and other employees of the plant; he took more interest in the affairs of the company and perceived company issues to be of more importance to himself, and his demand of communication and contact was more directed toward the company as a whole. In the larger factory it was more the department and the department head that corresponded to the factory and the factory head of the small company in the workers' perceptions.

Further, the workers in the small company took more interest in the activities of the local union as measured in participation at meetings, had more knowledge of what was going on there and more contact with his union representatives.

The difficulties that the joint consultation met in the small factory compared with the large factory were different. In the large factory the communication between JCB-members and constituents was a major problem. This did not seem to be the case to the same extent in the small factory where a larger proportion of the rank and file received information about what happened in the JCB partly because more employees went to their union meetings. On the other hand, there existed in the small factory certain personal tensions and labor-management tensions that did not occur in the large factory. In the large factory the negative attitudes toward management had the character of a general distrust of management as an institution, but the leaders of the company were positively evaluated as competent managers (compared with other managers).

#### COMMUNICATIONS PROBLEMS OF THE PIECE-RATE SYSTEM

9. A special study concerned the communication and the social interaction of the piece-rate system in the large factory. Little research has hitherto been made in this area. The object of the study was to get a rough idea of what kind of communication is relevant to the efficiency of this system and what kind of research might be of theoretical interest in this connection.

The piece-rate system was perceived as a social system, and we tried to describe the roles of the participants of this system, the role expectations of different participants, attitudes between participants and the contacts and communication between the

participants. The system involved many kinds of participants: the worker, his fellow workers, the steward, higher union executives, the time-study man, the chief of the time-study department, the foreman, the general foreman, the department chief and his assistant, and the person who registers work-time and work results.

The total piece-rate system was composed of a set of subsystems, each subsystem containing the social interaction connected with each individual piece rate. Such a subsystem has an historical dimension, with different stages: the initiation of the time study, the preparations for the time study, making the time-study operation, computing a proposal of labor standard, discussion of this proposal, the operator working for a short test period with the proposed standard, eventual negotiation about the labor standard, final approval of the labor standard and the labor standard in operation after the agreement. Each stage involved special participants, and the interaction occurred in different places in the work environment. The fact that so many persons were involved, that the process went on during a long period, that the process occurred in different places created obstacles for the research worker who attempted to get a reliable overall picture of the influence of different factors.

The piece-rate system in the big factory contained tensions between different participants, e. g., between the workers themselves, between the worker and the union representative, between the worker and the industrial engineer (time-study man), between workers and the time-study department, between the foreman and the industrial engineer, between the department head and the time-study department, etc. These tensions involved in varying degree mutual distrust, disagreement on how the system ought to function, inability to understand each other, different frames of reference, and lack of communication and contact.

Several types of research concerning the piece-rate system and its communicative problems are suggested. To determine how communication affects the efficiency of this system and what situational factors determine this effect, different types of experimental variation of communicative and consultative arrangements seem relevant and reasonable.

10. *Suggestions for further research* are made in the study. Special stress is laid upon follow-up studies in several organizations in accordance with an experimental plan. When changes are introduced, e. g., certain joint management—labor actions, these changes and their consequences should be followed. Following the ongoing process within an organization gives opportunities of making observations of certain reactions toward special stimuli that more momentary studies are not able to do.

In this connection certain broad generalizations concerning how “democratic leadership” and “bureaucratic organization” affect communication are discussed. The author stresses here the necessity of careful analyses with empirical testing of concepts and hypotheses and more consideration of possible situational determinants (conditioners) in the organizational setting.



# SNS skriftserie

EKONOMI – ADMINISTRATION – UTBILDNING

## *Konjunkturer och ekonomisk politik*

av ERIK LUNDBERG

Utveckling och debatt i Sverige sedan första världskriget  
552 sid., utg. 1953, tredje tryckn. 1955      Pris häft. kr. 28: 50, inb. 32: 50

## *Näringsliv och samhälle*

En samling föredrag från SNS konferenser

124 sid., utg. 1953, andra tryckn. 1954      Pris kr. 7: 50

## *Distributionsekonomiska problem*

En inventering

164 sid., utg. 1953      Pris kr. 9: 50

## *Svensk statsförvaltning i arbete*

av GUNNAR HECKSCHER

436 sid., utg. 1952      Pris häft. kr. 14: 50, inb. 17: 50

## *Effektivitet och rättssäkerhet*

av GUNNAR HECKSCHER

Ett diskussionsinlägg om statsförvaltningen

28 sid., utg. 1952      Pris kr. 1: 50

## *Vinstutdelning och vinstandelssystem*

av TORSTEN SKYTT och SVEN H. ÅSBRINK

Uppkomst — Utveckling — Framtidsmöjligheter

48 sid., utg. 1952      Pris kr. 3: 75

## *Konkurrens eller samverkan*

av HANS BREMS, BERT LINDSTRÖM, JONAS NORDENSON,

JAN RYDSTRÖM, ULF AF TROLLE och JAN WALLANDER

Ett diskussionsinlägg om kartell- och monopolproblemen

260 sid., utg. 1951      Pris kr. 8: 75

## *Skolreformen och näringslivet*

av JAN AGRELL

135 sid., utg. 1950      Pris kr. 4: 50

INDUSTRISOCIOLOGI presenteras på omstående sida

SNS böcker finns i bokhandeln — men de kan också beställas direkt från SNS,

SKÖLDUNGAGATAN 2, STOCKHOLM Ö

TEL. 23 25 20. PG. 356260

# Information på arbetsplatsen

När ett företag växer och dess organisation specialiseras ökas behovet av en effektiv samordning mellan olika befattningstypar. Arbetstillivets demokratisering har även medfört större krav på information och kontaktmöjligheter.

Docent Edmund Dahlström har nu slutfört en studie av de interna kommunikationerna i ett större och ett mindre industriföretag och redogör i föreliggande arbete för sina intressanta rön. I ett särskilt avsnitt ges en översikt över tidigare forskning i ämnet.

Bland de aktuella frågor som behandlas kan nämnas:

*Vad vill arbetaren veta och vad får han veta?*

*Vilken betydelse har företagsnämnderna haft för företagets inre kommunikationer?*

*Vad kan göras för att genom bättre information skingra olusten kring arbetsstudierna och därmed göra dem effektivare?*

SNS sociologiska litteratur omfattar nu följande arbeten

## *Människan i industrisambället*

Del I. Arbetstillivet

Pris kr. 25:—

Del II. Fritidsliv — Samhällsliv

Pris kr. 25:—

av TORGNY T. SEGERSTEDT OCH AGNE LUNDQUIST

Sammanfattade av TORGNY T. SEGERSTEDT i

*Anda och trivsel i företaget* (Studier och debatt 53:1)

Pris kr. 4:—

*Industrifolk på fritid* (Studier och debatt 55:4)

Pris kr. 4:—

## *Tjänstemännen, näringslivet och sambället*

Pris kr. 14:50

av EDMUND DAHLSTRÖM

## *Tjänstemännen och den industriella omvandlingen*

Pris kr. 5:50

av ERIK HÖÖK

## *Förbållandet mellan företag och anställda i svensk industri*

av CHARLES A. MYERS

Pris kr. 6:75

## *Kvinnor i industriarbete* (Studier och debatt 53:3)

Pris kr. 4:—

av ANDREAS LUND

## *Gruppdynamik och ledarskap* (Studier och debatt 54:5)

Pris kr. 4:—

av JOACHIM ISRAEL

---

Pris kr. 14:50

P. A. Norstedt & Söners förlag i distribution