

# Organisatorisk struktur och mänsklig anpassning i stora företag

Av Herman Holm

Rationaliseringssträvandena inom svensk industri ha alltsedan första världskriget i stigande omfattning kommit att inriktas på olika former av rationalisering av verksamhetens struktur och organisation. Detta har inom flera branscher lett till en avsevärd ökning av produktionsskalan antingen i samband med en allmän utvidgning av produktionen eller genom en driftskoncentration i samband med nedläggning av mindre effektiva enheter. Hand i hand med denna utveckling kan också sägas ha gått en strävan att mer och mer specialisera tillverkningen vid de olika arbetsställena.

Denna rationalisering av företags- och branschstrukturen har sålunda medfört, att man inom många branscher fått allt färre, större och mera specialiserade arbetsställen.<sup>1</sup>

Antal arbetare i hela industrien exkl. kraft-, belysnings- och vattenverk, inom arbetsställen av olika storlek efter arbetarantal 1913—1945.

År	Arbetsställen med							
	50 arbetare och därunder		51—500 arbetare		Över 500 arbetare		Summa	
	Antal arbetare	%	Antal arbetare	%	Antal arbetare	%	Antal arbetare	%
1913	90.800	25,2	196.000	54,3	74.000	20,5	360.800	100,0
1930	126.400	28,2	224.800	50,2	96.500	21,6	447.700	100,0
1940	158.600	29,0	233.400	42,8	153.700	28,2	545.700	100,0
1945	192.600	30,7	267.300	42,6	167.200	26,7	627.100	100,0

<sup>1</sup>) Jfr E. Dahmén, "Svensk industriell företagarverksamhet", Industriens Utredningsinstitut, Stockholm 1950, I. Svenilsson, "Strukturrationisering" (I: Harald Nordenson 60 år, Stockholm 1946), samt E. Waldenström, "Det industriella framåtskridandet. Tillbakablick och framtidsperspektiv vid halvsekelöskiftet." Industrieförbundets Meddelanden, nr 3, 1950.

Ovanstående på industristatistikens siffror byggda översikt av utvecklingen av arbetsställets storlek inom hela industrien efter antal arbetare ger en föreställning om de större driftsenheternas växande betydelse.<sup>1</sup> Den relativa nedgången år 1945 för de största arbetsställen är sannolikt tillfällig, kanske främst sammanhängande med de gynnsamma betingelser för de mindre företagen, som kriget gav upphov till.<sup>2</sup>

Särskilt betydande äro koncentrationstendenserna inom den tyngre industrien. För vårt näringsliv så viktiga industrigrenar som massa- och pappersindustrien, järn- och stålindustrien samt cementindustrien utgöra betydande exempel härpå. Järn- och stålverken äro t. ex. nu mindre än hälften så många som år 1910. Samtidigt har emellertid antalet arbetare per arbetsställe i genomsnitt för hela branschen i det närmaste tredubblats, trots att en mycket långtgående mekanisering försiggått under denna period.<sup>3</sup>

Av allt att döma har man att vänta, att denna tendens till en ökning av de lokala driftsenheternas storlek kommer att göra sig gällande även i fortsättningen. Samtidigt som de tekniska och ekonomiska förutsättningarna och vidareutvecklingen av massproduktionens princip motivera allt större produktionsskala, synas emellertid av kriget påskyndade förskjutningar i samhället av framför allt social, psykologisk och politisk natur peka i motsatt riktning. Detta ger anledning till att betrakta problemet rörande den optimala företagsstorleken ur flera synpunkter än tidigare.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>) Antalet arbetare är givetvis blott *ett* om än i allmänhet tillfredsställande index på arbetsställets storlek. Det är i föreliggande sammanhang dessutom av särskilt intresse.

<sup>2</sup>) Rationaliseringen i det stora företaget ger också många gånger upphov till små specialiserade företag såsom underleverantörer. Standardiseringen av tillverkningen i de stora företagen lämnar dessutom ofta utrymme åt småindustri för tillverkning av specialiteter och kvalitetsvaror. Jfr E. Dahmén a. a.

<sup>3</sup>) Jfr E. Waldenström a. a.

<sup>4</sup>) Diskussionen i föreliggande uppsats avser i första hand den lokala driftsen-

Icke-materiella behov ha fått ökad betydelse för anpassningen i den industriella miljön.

Redan de klassiska ekonomerna voro på det klara med att man icke alltid kunde öka produktionsskalan så långt som de teknisk-ekonomiska faktorerna motiverade. Man måste även se till att man icke avlägsnade sig så långt ifrån ett administrativt optimum att företaget blev för tungrott, varigenom stordriftens fördelar lätt kunde gå förlorade. Vad man därvid i första hand tänkte på var den högsta ledningens förmåga att leda, övervaka och samordna verksamheten. I dag har man vid en bedömning av den optimala företagsstorleken i mycket högre grad än tidigare att dessutom taga hänsyn till möjligheten att tillgodose allt flera och mera differentierade sociala och psykologiska behov hos flertalet av de anställda, vilket fått allt större betydelse för deras personliga effektivitet.

Nödvändigheten härav framstår kanske särskilt klart i vårt land mot bakgrunden av den ekonomiska, politiska och sociala utvecklingen och därav betingade förskjutningar i samhällets sociala struktur som skett i ökande takt alltsedan industrialismens genombrott. Med stigande levnadsstandard, växande politisk makt för de breda lagren och en allt allmännare uppfattning av det demokratiska idealet om individens frihet såsom ett väsentligt värde har hos allt flera människor framkallats ett större behov av oberoende och respekt för den personliga integriteten. Vidare äro, tack vare en kraftigt utbyggd skolundervisning och förbättrade möjligheter till vidare utbildning samt på grund av allt större spridning av press, radio och film liksom även ständigt förbättrade kommunikationsmedel i övrigt, det stora flertalets möjligheter att ta del

---

heten, arbetsstället. "Företag" användes här i samma betydelse som deras begrepp. De mera principiella synpunkterna böra emellertid äga relevans även för "företag" i finansiell bemärkelse, t. ex. i fråga om en koncern med ett flertal driftsenheter.

av kulturvärdena väsentligt mycket bättre än tidigare. Detta har naturligtvis givit dem flera och mera differentierade intressen än förr. Man har på det hela taget fått ett större perspektiv på tillvaron.

Den ekonomisk-politiska utvecklingen har vidare medfört en påtaglig förskjutning i samhällets sociala struktur. Den tidigare rätt markanta »polariseringen» med stora skillnader mellan de högre och lägre skikten har alltmera kommit att ersättas med en differentiering i horisontell riktning, d. v. s. nya grupper ha framträtt vid sidan av de andra utan någon markerad under- eller överordning i en given rangskala. Härtill kommer att inkomstfördelningen genom skattepolitiken och andra utjämningsåtgärder i hög grad förlorat sin särskiljande inverkan. Den horisontella differentieringen i samhället har på så vis kommit att framträda ytterligare i förhållande till den vertikala.<sup>1</sup> Det minskade sociala avståndet mellan olika skikt i samhället och de genom utjämningssträvandena och allehanda sociala åtgärder ökade praktiska förutsättningarna för en mera allmän konkurrens på en någorlunda jämställd basis har kommit allt flera människor att inse, att de ha större möjlighet att göra sig gällande i samhället, och därmed i vida kretsar höjt »aspirationsnivån». Genom de alltmer betydande intresseorganisationernas verksamhet understödjas och utvidgas dessa aspirationer undan för undan.

Det är ingen tvekan om att denna sociala verklighet mer och mer återspeglas i gemene mans medvetande och ger upphov till nya värderingar, attityder och målsättningar. Vad som i detta sammanhang är särskilt betydelsefullt är att förskjutningarna i det sociala underlaget i det svenska samhället liksom de förändrade ekonomiska, politiska och ideologiska betingelserna hos allt flera människor skapat ökad självkänsla, större pretentioner på oberoende

---

<sup>1</sup>) Jfr U. Herz, »Leva vi i ett klassamhälle?», Skandinaviska Bankens Kvartalskrift, nr 1, 1948.

och frihet från auktoritär kontroll i den dagliga gärningen, ökat behov att få spela en socialt mera respekterad roll, att förstå de krafter och faktorer som ha betydelse för ens eget väl eller ve och i någon mån även att få ge uttryck åt aktuella eller såsom potentiella uppfattade färdigheter och talanger.

Förutom dessa behov — som man med ett gemensamt namn skulle kunna kalla prestige- eller statusbehov — framstår det sociala gemenskapsbehovet, behovet av kontakt och samhörighet med andra människor såsom särskilt betydelsefullt i ett industrialiserat samhälle som Sverige. Socialpsykologerna ha visat att detta mänskliga associationsbehov bottnar i en djupt liggande psykologisk nödvändighet, att den personliga identiteten, uppfattningen om det egna jaget, är beroende av en säker förankring i en eller flera grupper.

I ett samhälle av samma typ som vårt gamla bondesamhälle, där förändringar och förskjutningar i samhällsbilden endast skedde mycket långsamt och liksom organiskt växte fram ur det förgångna, garanterade tradition och sedvänja samhällsmedlemmarna mera automatiskt tillfredsställande sociala kontakter. Relationerna mellan människorna dikterades i högre grad av relativt oföränderliga vanor och normer som de lärt sig att föga sig efter och även förstå innebörden av redan som unga. Den enskilde kunde ofta redan i unga år förutse vilka roller han skulle komma att inneha och vilka funktioner han skulle fylla som vuxen. Härigenom fick han på ett helt annat sätt än nu en känsla av trygghet som accepterad gruppmedlem.

I våra dagars starkt dynamiska, högspecialiserade och betydligt mera komplicerade samhälle blir den enskilde icke i samma utsträckning automatiskt en ansedd gruppmedlem. Han är i högre grad utlämnad åt sig själv och ett av hans förnämsta strävanden blir följaktligen att söka skaffa sig stabila sociala kontakter och vinna fotfäste i en eller flera grupper.

Medan sålunda detta *sociala* trygghetsbehov i det industrialiserade samhället allt mer kommit att framstå som en av de starkaste drivkrafterna i mänskligt handlande, utgör å andra sidan det *ekonomiska* trygghetsbehovet i vårt land på grund av bl. a. omfattande socialpolitiska åtgärder och den av alla partier stödda fulla sysselsättningspolitiken numera ej ett lika kraftigt incitament som tidigare.

För många forskare inom det social-psykologiska området framstår tillgodoseendet av dessa behov, i länder med den kultur och levnadsstandard som är vanlig inom de västerländska industriländerna, som nyckeln till anpassning i den industriella miljön. När arbetsituationen ger utlopp åt prestigebehovet, då individen förstår sitt arbete och samtidigt har angenäma och stabila relationer med förmän och arbetskamrater, då »identifierar» han sig med sitt arbete. Ett flertal undersökningar ha visat, att det är endast under sådana förutsättningar som verkligt samarbete och aktiv delaktighet i arbetet från individens sida kan komma i fråga.<sup>1</sup> När däremot situationen är sådan, att varken prestige- eller gemenskapsbehovet kan synkroniseras med arbetsförloppet, blir resultatet lätt ovilja att lyda order, hög frånvarofrekvens och överörklighet, bristande noggrannhet i arbetet, klagomål, ryktesspridning och andra tecken på otillfredsställelse.

Anpassningen försvåras med företagets växande storlek.

Erfarenheten liksom en rad vetenskapliga undersökningar på detta område tala för att under i övrigt lika omständigheter förutsättningarna att tillfredsställa nu nämnda behov och därmed de

---

<sup>1</sup>) Jfr Gordon W. Allport, "The Psychology of Participation" (I: Human Factors in Management, ed. by S. D. Hoslett, New York 1946), Lloyd G. Reynolds and Joseph Shister, "Job Horizons", New York 1949, samt M. Sherif, "An Outline of Social Psychology", New York 1948.

anställas möjligheter att anpassa sig i den industriella miljön försämras med växande företagsstorlek.<sup>1</sup> Till en del sammanhänger detta med omständigheter som äro en funktion av själva storleken på företaget.

Icke minst betydelsefull är den omständigheten att det stora företaget utgör ett mera komplicerat socialt system än det lilla företaget. Ett större antal människor sysselsatta i mera specialiserade befattningar göra till att börja med den formella organisationen mera invecklad: i horisontal led består den av flera funktioner och flera funktionella avdelningar (sektioner, grupper) och i vertikal led av flera positioner ordnade på flera befälsnivåer än i den lilla organisationen. Man får sålunda en mera utdragen hierarkisk struktur och därmed längre kommunikationslinjer mellan de högsta och lägsta skikten.

Ju större och mera komplicerad den formella organisationen är, desto mera invecklad blir också den informella organisationen, de spontant bildade grupperna, vanligen sammansatta av människor som stå i mer eller mindre daglig direktkontakt med varandra. I den stora organisationen uppstår en mångfald olika informella grupper, var och en med sina speciella normer, attityder, vanor och traditioner. Dessa grupper behöva icke sammanfalla med de formella enheterna. Stora avdelningar kunna inom sig rymma ett flertal informella grupper, vilka även kunna sträcka sig utanför den formella enheten både i horisontell och vertikal riktning. Härigenom får den sociala strukturen i det stora företaget i viss utsträckning en mosaikkarakter. Många gånger gripa de informella grupperna in i varandra, vilket sålunda innebär, att somliga indi-

---

<sup>1</sup>) En mera principiell diskussion av denna fråga återfinnes i ett nyligen utkommet betänkande av 1947 års elbranschkommitté, en kommitté med representanter för företagsledning, arbetare och statliga myndigheter under ordförandeskap av I. Svenilsson. Jfr SOU 1950: 10.

Jfr även *Carlson*, Företagsledning och företagsledare, Sthlm 1945.

vider äro medlemmar i flera grupper som konkurrera om deras lojalitet och intresse.

Den sociala strukturen i storföretaget är sålunda mera svåröverskådlig och invecklad än inom det lilla företaget, där i gynnsamma fall alla tillhöra samma arbetslag. Detta medför, att den enskilde får svårare att orientera sig och att vinna en uppskattad och erkänd plats i systemet och därmed skaffa sig den psykologiska förankring, som är nödvändig för att han skall kunna känna social trygghet. Han har även svårare att se hur han passar in i det större sammanhang som företaget i sin helhet utgör och att förstå den egna insatsens samband med andra funktioner och dess betydelse för organisationen i sin helhet. Detta tenderar att göra arbetet mindre meningsfullt och gör det svårare att urskilja målen för eventuella karriäraspirationer.

I det stora företaget finner individen vidare sin handlingsfrihet mera begränsad av detaljerade regler, formella direktiv och kontrollåtgärder av olika slag. Detta tenderar att inskränka hans personliga svängrum och lämna mindre utrymme för hans eget initiativ. Den anställde får gärna en känsla av att det är betydligt större risk att fatta ett nytt beslut på egen hand, även om allting tyder på att detta skulle vara fördelaktigt, än att låta det förbli vid det gamla. Skulle han misslyckas, bleve detta ofelbart rapporterat till högre ort, medan det ingalunda vore säkert, att han själv finge äran om han lyckades. Det blir över huvud taget svårare för den enskilde att ge uttryck åt personliga särdrag och speciella anlag, att finna ett naturligt utlopp för sin personlighet i ett sådant system.

Växande företagsstorlek ger vidare upphov till mänskliga problem som äro av betydelse icke bara för den individuella anpassningen utan även för sammanhållningen och samarbetet mellan organisationens olika formella och informella enheter. I den stora organisationen bli de sociala relationerna med nödvändighet mera



opersonliga och formella än i den lilla organisationen, där man huvudsakligen arbetar med ofta återkommande, informella, personliga direktkontakter. Den sämre personliga kontakten försvårar samarbetet såväl mellan individerna som mellan de vertikala skikt som organisationen är uppdelad i. Ju större avståndet mellan olika skikt blir, desto mera påtagliga bli också skiljaktigheterna i fråga om huru man på olika håll uppfattar och reagerar för en viss situation, ett visst objekt eller begrepp. De som förnimma och reagera på ett likartat sätt kunna med en vetenskaplig term sägas tillhöra samma symbolmiljö.<sup>1</sup> Ju större skillnaden i fråga om symbolmiljö blir, desto svårare får man därför att förstå varandras problem och åsikter. De längre kommunikationslinjerna och det större antalet instanser i hierarkien ge dessutom många gånger upphov till förvanskningar och förseningar av informationer och meddelanden i bägge riktningarna.

Huvudsakligen på grund av de ökade kommunikations- och kontaktsvårigheter som följa med växande företagsstorlek tendera krafter att framträda, som motverka sammanhållningen mellan såväl de formella som informella enheter organisationen är sammansatt av. I det stora företaget göra sig målsättningar och betraktelsesätt med mera speciell inriktning, vilka ej stå i samklang med företagets ändamål, mera gällande, och ledningen har svårare att få de olika enheterna att samarbeta för att uppnå företagets syften.

Inom den formella organisationen finner man t. ex. olika funktionella organ, som i första hand sträva efter att uppnå sina egna mera speciella mål, vilket vanligen går ut på att skaffa sig mera inflytande och vidga sin aktionsfär. Då detta ofta endast kan ske till nackdel för något annat organ, är det sannolikt, att detta vidtar motåtgärder för att skydda sig. Ett typiskt exempel på detta är

---

<sup>1</sup>) Jfr Torgny T. Segerstedt, "Social Control as a Sociological Concept", Uppsala 1948.

maktkampen mellan linje- och stabsorganisationen i många företag. Medan stabsorganisationen å sin sida strävar efter att vinna erkännande och få sina idéer genomförda och på sina håll att vinna formell befälsrätt, söker linjens män på olika sätt skydda sig mot vad de anse som onödiga och orättmätiga intrång i sina befogenheter.

Även motsättningar mellan olika skikt bli sannolikare ju större företaget är. Närmast till hands ligger kanske oenigheten mellan tjänstemän och arbetare, men även inom dessa grupper kunna betydande tvistigheter förekomma, t. ex. mellan högre och lägre tjänstemän. I vårt land synas emellertid de alltmera märkbara tendenserna till organiserad samverkan mellan olika intresseorganisationer börja göra sig gällande även på företagsnivån, där de verkamt kunna bidra till avspänning och samförstånd mellan olika kategorier av anställda liksom även mellan företagsledning och anställda.

Ju större den formella organisationen är, desto mera sannolikt är det vidare, att de informella gruppernas normer och målsättningar icke skola harmoniera med företagets syften, något som också fastslagits vid flera vetenskapliga undersökningar. Det stora företaget får genom sin storlek och formella organisation med det långa avståndet mellan företagsledningen och de nedre skikten av hierarkien lätt karaktären av något delvis främmande och abstrakt, något som flertalet av de anställda ej kunna förstå och följaktligen ej identifiera sig med. Det ligger då också nära till hands att det kan uppstå ett motsatsförhållande mellan företagsledningen och de informella grupperna, vilket i en amerikansk undersökning drastiskt kommit till uttryck på följande sätt: »You have got to decide whether to go along with the group or to stand in with the boss, and if you do not go along the gang can make it mighty unpleasant.» Detta är så mycket allvarligare som det är i de informella grupperna som de

anställdas beteenden och attityder gentemot arbetet, överordnade och företaget till övervägande del utformas.

Med hänsyn till den ökade betydelse som de icke-materiella behoven av social och psykologisk natur fått för de anställdas anpassning i den industriella miljön och därmed för deras personliga effektivitet och samarbetet inom organisationen skulle bland andra de nu nämnda, med den stora organisationen förbundna omständigheterna göra det sannolikt att den optimala företagsstorleken inom industrien, allt annat lika, s. a. s. förskjutits nedåt.<sup>1</sup>

Anpassningen betingas även av organisationens struktur.

Men det stora företags nackdelar ur mänsklig synpunkt sammanhånga icke bara med omständigheter som huvudsakligen äro en funktion av själva storleken på organisationen. Det förefaller i själva verket att döma av erfarenheter både från Sverige och utlandet, som om de mänskliga anpassningssvårigheterna skulle *stå i närmare samband med den organisatoriska struktur som är vanlig inom många stora företag än med själva storleken.*<sup>2</sup> Visserligen är den organisatoriska strukturen i avsevärd mån beroende av organisationens storlek. Men icke desto mindre står det klart att den inom många företag i icke ringa utsträckning kan variera allt efter den eller de organisatoriska principer som tillämpas. Genom en lämplig organisatorisk uppbyggnad av företaget skulle det sålunda

---

<sup>1</sup>) Det är viktigt att komma ihåg, att det här är fråga om *ett nytt företagsekonomiskt optimum*. Man har sålunda icke anledning att tala om att företagsledningen i något avseende avstår från att eftersträva optimum. Man har kommit in i en ny fas med nya institutionella politiska, ekonomiska och sociala förutsättningar. En minskning av produktionskalan i avsikt att förbättra de anställdas anpassning skulle sålunda kunna vara en ur företagsekonomisk synpunkt riktig anpassning till ett nytt optimum i en ny fas.

<sup>2</sup>) Med stora företag avses i första hand driftsenheter med över 500 anställda.

vara möjligt att motverka de ogynnsamma sociala och psykologiska konsekvenserna av växande storlek och därmed öka den optimala produktionskalan. Detta förhållande, som icke i nämnvärd grad uppmärksammats i den s. k. trivseldebatten i vårt land, är av så mycket större betydelse som ju tekniska och ekonomiska faktorer på många områden motivera allt större företagsstorlek.

De allmänna strukturella förändringar i organisationen, som i regel följa med växande storlek, ha redan antytts: den längre drivna arbetsfördelningen och specialiseringen medför i horisontal- led flera funktioner och funktionella organ; de härigenom ökade kraven på samordning och kontroll jämte det ökade behovet av befälsdelegering som följer, när innehavaren av en position får flera underlydande, ger i vertikal- led upphov till flera befälsnivåer.

Graden av specialisering av såväl individuella arbetsuppgifter som av verksamheten inom avdelningar och grupper å ena sidan och graden av delegering och fördelning av beslutanderätt och ansvar å den andra är sålunda till dels en funktion av organisationens storlek och naturligen i viss mån även av verksamhetens art. Men därutöver kan företagsledningen genom att företrädesvis bygga på den ena eller andra organisationsprincipen — vanligen blir en kombination av flera principer nödvändig inom stora företag — inom relativt vida gränser påverka organisationens struktur.

Vad som synes vara av särskild betydelse ur mänsklig anpassningssynpunkt är, att man i dag inom många stora industriföretag både i Sverige och utomlands drivit sammanförandet av likartade arbetsprocesser till speciella avdelningar etc. mycket långt. Denna specialisering avdelningsvis kommer i denna framställning att kallas *funktionalisering*. På många håll har man gått så långt, då det gällt att splittra upp organisationen i funktionella avdelningar, att det kan vara motiverat att tala om *överfunktionalisering*. Man kan sålunda fråga sig, om icke i vissa branscher den vedertagna metoden att organisera tillverkningen funktionellt, alltså med

hänsyn till likhet i fråga om process, tillämpats till överdrift och i många fall borde kunna ersättas med en organisation byggd på likhet i fråga om den produkt eller detalj som framställes. I det förra fallet koncentreras varje process till en eller flera funktionellt enhetliga avdelningar — inom ett verkstadsföretag får man t. ex. ett antal från varandra helt skilda borrh-, fräs- och slipavdelningar — medan i det senare fallet alla eller flertalet av de processer, som tillverkningen av en slutprodukt eller en detalj kräver, utföras inom samma avdelning, även om detta innebär, att samma process på så vis kan komma att utföras inom flera olika avdelningar.

Överfunktionaliseringens inverkan på organisationens struktur.

De för här behandlade problem mest betydande återverkningarna på organisationens struktur av den långt drivna funktionaliseringen — i den här använda bemärkelsen — kunna sammanfattas på följande sätt:

Man får ett större antal relativt osjälvständiga, funktionella avdelningar etc., som kräva en nära samordning med andra funktionella organ för att kunna fungera effektivt. Verksamheten i dessa avdelningar blir sålunda mera beroende av impulser från överordnade instanser och ställer större krav på central samordning och kontroll. Dessa högspecialiserade enheter få vidare lätt en tendens att arbeta med ett mera begränsat perspektiv utan tillräcklig hänsyn till behoven hos de andra enheter, som de måste samarbeta med. För att kunna uppnå den nödvändiga graden av samordning och samarbete mellan de olika enheterna krävas flera överordnade och kontrollerande organ. Antalet befälsnivåer blir sålunda större och befälslinjerna därmed längre. Vidare tenderar antalet formella kon-

trollåtgärder av olika slag att öka. Man kan också beskriva de strukturella återverkningarna genom att säga att den längre drivna uppdelningen på funktionella avdelningar betyder en ökning av storleken av den operationella enheten. Därmed menas en organisatorisk enhet, som disponerar över sådana mänskliga, materiella och administrativa resurser, att den kan fungera i hög grad oberoende av andra sidordnade organ. Ju större den operationella enheten blir, i desto högre grad kommer den att anta de med växande företagsstorlek påvisade karakteristika: en mera komplicerad struktur och en mera långsträckt befälshierarki.

Den mera invecklade organisatoriska struktur och administrativa hierarki, som sålunda kommer att känneteckna organisationen, betyder större krav på företagsledningen med hänsyn till såväl ordregivning, samordning som kontroll. För att möta denna ökade belastning ser sig ledningen ofta nödsakad att utöka antalet stabsfunktioner och stabsorgan. Detta kan i sin tur ge upphov till ytterligare formella kontrollåtgärder av olika slag, för att stabsfunktionärerna skola kunna fullgöra sina åligganden. Man får på det hela taget starkare tendenser till en centralisering av företagsledningen. I själva verket blir någon mera avsevärd delegering av befäl och ansvar icke möjlig inom en organisation med sådan struktur. I den mån en utbyggnad av i synnerhet till den högsta ledningen knutna stabsorgan äger rum, komma givetvis centraliseringstendenserna att bli ännu påtagligare.

Överfunktionaliseringen försvårar anpassning och samarbete.

Erfarenheter från stora industriföretag där man närmare studerat orsakerna till de mänskliga anpassningssvårigheterna peka på att framför allt de nyss nämnda till den organisatoriska struk-

turen hänförliga omständigheterna som i huvudsak följa med den höggradiga funktionaliseringen i betydande grad försvårar anpassningen för de i organisationen arbetande individerna och samarbetet dem emellan.<sup>1</sup>

Till att börja med blir arbetet i de funktionella avdelningarna mindre intressant och meningsfullt, särskilt på de lägre nivåerna inom hierarkien, där ju de individuella arbetsuppgifterna dessutom i allmänhet äro mycket specialiserade. Den anställde och hans arbetskamrater äro sysselsatta med en liten del av en större process, som de ej kunnat överblicka och följaktligen ha svårt att förstå meningen med. I den mån arbetsuppgiften såsom lätt blir fallet ej i tillräcklig grad tar i anspråk den anställdes fysiska och intellektuella resurser kommer han ej heller att erfara tillfredsställelsen att övervinna ett motstånd, att bli herre över svårigheter, något som hos de flesta människor uppleves såsom något starkt positivt. Härtill kommer att den anställde också berövas den känslomässiga och intellektuella tillfredsställelsen att utföra någonting som han kan uppfatta som ett resultat av sin egen förmåga. Själva arbetsuppgiftens motivkraft blir sålunda av flera samverkande orsaker relativt ringa.

Det större antalet övervaknings- och kontrollåtgärder av olika slag liksom det starkare beroendet av centrala orderimpulser är kanske för många det svåraste hindret för anpassningen i den överfunktionaliserade organisationen. Självkänslan, behovet av personlig prestige och ett visst mått av oberoende, önskan att betyda något för det hela kunna här icke få ett lika tillfredsställande utlopp som i en mera decentraliserad organisation. Den känsla av besvikelse och otillfredsställelse med den egna insatsen, som detta kan framkalla hos många anställda, kan resultera i bristande

---

<sup>1</sup>) Jfr James C. Worthy, "Factors Influencing Employee Morale", Harvard Business Review, Number 1, January 1950.

ansvarskänsla för tilldelade uppgifter, och ett mer eller mindre öppet motstånd mot eller åsidosättande av företagsledningens åtgärder. Det kan många gånger vara just under sådana förhållanden som den informella organisationen blir den anställdes »räddning». Chester Barnard — ledaren för New Jersey Bell Telephone Company — har uttryckt detta på följande sätt: »En tredje funktion hos den informella organisationen är att vidmakthålla känslan av personlig integritet, av självaktning och oberoende... Fastän denna funktion ofta anses ha en skadlig inverkan på den formella organisationen, måste den betraktas som ett medel att skydda individen mot vissa verkningar av den formella organisationen, som tendera att bryta ned hans personlighet.»<sup>1</sup>

Med förekomsten av ett större antal befälsnivåer liksom det mera utbyggda kontrollsystemet och framför allt den starkare koncentrationen av ansvar och beslutanderätt till den högsta ledningen följer, att innehavarna av de övriga befälspositionerna i olika instanser i större utsträckning bli beroende av direktiv och underkastade kontroll uppifrån. Härigenom få de sämre möjligheter att skaffa sig självtillit och utveckla sin initiativförmåga och övriga egenskaper. De auktoritära tendenserna inom en sådan mera centraliserad organisation kunna även resultera i att de mera självständiga och initiativkraftiga gallras ut, medan de som hålla sig kvar lättare kunna formas till lydiga men ofta dådlösa redskap åt en allestädes dominerande högsta ledning.

I detta sammanhang böra även nämnas de risker, som äro förbundna med den utvidgning av stabsorganisationen som överfunktionaliseringen har en tendens att föra med sig. Om detta leder till att stabsorganisationen söker öka sitt inflytande på bekostnad av linjeorganisationen, om med andra ord stabsfunktionären mera antar rollen av »kommissarie» än av rådgivare, kunna kon-

---

<sup>1</sup>) Chester I. Barnard, "The Functions of the Executive", Cambridge, Mass. 1948.



sekvenserna bli mycket allvarliga: en underminering av linjefunktionärernas befäls- och beslutanderätt, varigenom disciplinen hos de underordnade lätt undergräves.

I och med ökningen av den operationella enhetens storlek, som överfunktionaliseringen leder till, skärpas även de tidigare nämnda olägenheter, som följa med växande storlek på företaget. Inom den större operationella enheten bli bl. a. relationerna mellan de anställda i olika positioner mera formella och det är svårare att få dem som ingå i enheten att arbeta som ett väl sammansvetsat lag och att skapa sammanhållning kring en gemensam arbetsuppgift.

Decentralisering av organisationen kan öka den optimala företagsstorleken.

De nu nämnda sociala och psykologiska konsekvenserna av den överfunktionaliserade organisationen tala starkt för en betydande modifiering av denna organisationsform i många industriella storföretag. I stället för den långt gående uppspaltningen av verksamheten i osjälvständiga funktionella enheter, vilka för att kunna fungera effektivt kräva en relativt stor insats av överordnade och kontrollerande organ, borde man sträva efter att så långt möjligt sammanföra de processer som behövas för tillverkningen etc. av en produkt eller detalj till relativt små operationella enheter, vilka man — såsom en naturlig följd — ger en sådan administrativ ställning att de kunna fungera relativt självständigt. Ansvar och beslutanderätt för den löpande driften kommer sålunda i hög grad att förflyttas från den centrala ledningen till organisationens periferi. Man får till följd härav mer eller mindre automatiskt en betydande förenkling av den organisatoriska strukturen och därmed också av hela det sociala systemet.

Inom dessa små, mera självständiga enheter borde det finnas goda förutsättningar att skapa sådana gynnsammare betingelser ur mänsk-

lig synpunkt, som utmärka det lilla företaget, och därmed på ett avgörande sätt förbättra de anställdas anpassning i den storindustriella miljön. Såväl gemenskaps- som prestigebehovet kan här bättre tillgodoses. Den anställde har bl. a. lättare att se hur han passar in i organisationen och förstå betydelsen av sin egen insats. Kontakterna mellan anställda i olika positioner kunna utvecklas på en mera personlig, informell basis, vilket givetvis i hög grad underlättar samarbetet och stärker gemenskapskänslan. På så vis blir också överensstämmelsen mellan den formella och informella organisationen sannolikt större, vilket har stor betydelse för de anställdas inställning till arbetet, ledningen och företaget och för sammanhållningen inom organisationen i sin helhet.

Decentraliseringen av ansvar och beslutanderätt och det på grund härav mindre beroendet av central ordergivning måste medföra, att personligt initiativ och förmåga till självständigt handlande bättre utnyttjas. Den enskilde kan mogna och utveckla sina resurser på ett sätt som inte är möjligt i en mera centraliserad organisation. Han kan även tillägna sig ett större register av insikter och färdigheter och därmed bättre kvalificera sig för högre befattningar. Betydelsen härav för den interna rekryteringen av ledare i olika grader kan knappast nog kraftigt understrykas. Då decentraliseringen också tenderar att minska behovet av detaljerade övervaknings- och kontrollåtgärder, kan en atmosfär av relativ frihet och oberoende lättare skapas inom organisationen och stärka de anställdas självkänsla och sociala anseende.

Med en organisatorisk uppbyggnad av detta slag skulle det vara möjligt att i avsevärt högre grad än nu förena den stora produktionsskalans tekniska och ekonomiska fördelar med de huvudsakligen mänskliga fördelar som utmärka det lilla företaget. Den optimala företagsstorleken skulle därmed under i övrigt lika omständigheter kunna öka.

## Grupptillverkningsmetoden vid A B Scania-Vabis.

Ett exempel på praktisk tillämpning av en organisationsform av ovan skisserade slag utgör den s. k. grupptillverkningsmetoden vid AB Scania-Vabis buss- och lastvagnsfabrik i Södertälje. Metoden har ganska utförligt skildrats i en uppsats av företagets verkställande direktör och den förutvarande verkstadschefen.<sup>1</sup>

Scania-Vabis är som bekant ett verkstadsföretag med blandad och seriebetonad tillverkning. Antalet anställda uppgår till cirka 2.200. Den vedertagna organisationsformen i ett sådant företag är den som bygger på placering av maskiner och övrig utrustning efter deras funktion på så sätt att alla arbeten av samma slag utföras inom en och samma avdelning. Alla detaljer i ett parti färdigbearbetas i en operation, innan de transporteras vidare till den avdelning, som skall utföra nästa operation.

Grupptillverkningsprincipen, som man sedan några år tillbaka arbetat på att utveckla inom Scania-Vabis, innebär en radikal decentralisering av den vedertagna funktionellt planlagda verkstaden till små oberoende produktionsenheter, grupper, omfattande de maskiner och den övriga utrustning som erfordras för fullständig bearbetning av vissa kategorier av detaljer. Detaljerna, omkring 4.000 till antalet, tillverkas partivis i gruppen, men i stället för att som i den funktionella planläggningen transporteras från avdelning till avdelning gå de i gruppen från maskin till maskin. Hittills ha ett tiotal grupper organiserats i maskinverkstaden tillsammans omfattande cirka 30 % av den totala maskinkapaciteten. Ytterligare grupper äro under utarbetande och flera planeras efter hand.

De mera omedelbara, rent ekonomiska konsekvenserna av denna organisationsform har givit vid handen, att övergången till grupptillverkningsmetoden i flera avseenden inneburit en avsevärd effek-

<sup>1</sup>) C. B. Nathorst—A. Körling, "Grupptillverkning vid AB Scania-Vabis buss- och lastvagnsfabriker". (I: Företagande, ekonomi och teknik, Stockholm 1949.)

tivitetsökning. Som exempel kunna nämnas kraftiga reduktioner i genomloppstid och kassationsprocent för gruppdelarna. Däremot har man av flera skäl ännu ej kunnat få någon mera definitiv uppfattning om hur omorganisationen inverkat på de anställdas anpassning i företaget, på deras attityder och beteenden i arbetet. Vissa konsekvenser av grupptillverkningsmetoden av stor betydelse ur mänsklig synpunkt ha emellertid redan nu kunnat konstateras.

1) Antalet centrala orderimpulser och central kontroll väsentligt reducerat.

Om en detalj behöver genomgå tio operationer från färdigt smide fram till färdigbehandling, måste i den funktionellt organiserade verkstaden planeringsavdelningen noga kontrollera över att alla tio operationerna påbörjas och avslutas i tid. I gruppen sker endast inplanering av det smidda rågodset, besked lämnas om leveranstid och kontakt hålles med endast en arbetsledare. Planeringen konstaterar endast, att arbetet lämnar gruppen i tid. Härav följer, att endast en liten del av alla de tidigare impulserna behöver utgå från den centrala planeringsavdelningen.

2) Minskad övervakning, minskat behov av central koordination.

I en strävan att förkorta genomloppstiden söker man i allmänhet planera så att ett parti påbörjas i en efterföljande operation, innan den föregående är avslutad. Då operationerna vid funktionell planläggning av verksamheten utföras på olika avdelningar, är emellertid detta ett svårt problem att lösa. Noggrann övervakning, intimt samarbete mellan arbetsledarna och samordnade smidiga transporter äro nödvändiga förutsättningar. I gruppen är det en fullt naturlig sak, att en överlappning göres mellan operationerna. Endast en arbetsledare övervakar arbetet, och de olika arbetarna ha direkt kontakt med varandra. Extra transportimpulser äro överflödiga.

3) Ökad variation i arbetet.

I en grupp har man mycket större möjlighet att låta en man sköta flera maskiner, då sådana av olika karaktär kunna placeras i när-

heten av varandra. I en funktionell avdelning med enahanda maskiner är detta arrangemang av naturliga skäl mestadels svårt att vidtaga. Å andra sidan bli arbetarna i grupperna snart specialister på vissa detaljer. Nya arbetare sätta sig snabbt in i sina arbetsuppgifter och fordra mindre instruktioner och övervakning.

4) Större överblick av tillverkningsprocessen, ökat utrymme för enskilt initiativ.

Genom att detaljerna färdigbearbetas inom gruppen har arbetaren möjlighet att se icke bara sin egen andel i detaljens bearbetning utan han kan också följa dess gång genom gruppen fram till färdig detalj. För förmanen i första hand men även för arbetarna innebär en samlad överblick av detaljens hela bearbetning bättre möjligheter att taga initiativ till ändringar av metoder m. m. i rationaliserings-syfte. På det hela taget skapar den bättre överskådligheten naturliga förutsättningar för ett rätt bedrivet rationaliseringsarbete, samtidigt som den gör arbetsuppgiften intressantare.

5) Mera utvecklade laganda, »grupptänkande».

Av flera tecken att döma äro förutsättningarna för en mera utvecklade laganda större i en begränsad grupp än i en stor funktionell avdelning. Man har sett flera exempel på ett gott samarbete arbetarna emellan i gruppen, som syftat till att få fram riktiga detaljer.

Man har också funnit, att, om grupp-principen drives och utvecklas på rätt sätt, medför detta, att det hos dem som ha ansvaret för tillverkningsfrågorna, som planlägga bearbetning, konstruera verktyg o. s. v., utvecklas ett »grupptänkande». Att vid en blandad eller seriebetonad tillverkning få fram en sådan tankegång i organisationen i stället för det »från-fall-till-fall-tänkande», som ligger närmast till hands, betyder ökad effektivitet icke minst därigenom att den bidrar till att förbättra kontakten mellan administration och tillverkning inom företaget.

Det har redan sagts, att möjligheterna att inom ett industriföretag tillämpa en sådan decentraliserad organisation som ovan beskri-

vits i viss mån äro beroende av verksamhetens art. Men icke desto mindre förefaller det mycket sannolikt, att denna organisationsform skulle kunna användas i betydligt större utsträckning än vad som i dag är fallet inom många stora industriföretag i vårt land. Insikten om betydelsen av en decentralisering av företagsledningen såsom en effektivitetsfrämjande organisatorisk åtgärd, när företaget vuxit över en viss gräns — vare sig det nu gäller en lokal driftsenhet eller en koncern med ett flertal enheter — har visserligen under senare år vunnit allt mera insteg inom industriföretag både i Sverige och utomlands. Man har emellertid icke alltid tagit tillräcklig hänsyn till att en effektiv administrativ decentralisering kräver en därför avpassad organisatorisk struktur som underlag. En uppdelning av organisationen i ett antal mindre, relativt självständiga operationella enheter som hållas samman av en högsta ledning till vilken man koncentrerat sådana funktioner som allmän företagspolitik, finansiering, forskning och icke minst kontroll av de operationella enheternas verksamhetsresultat torde därvid få betraktas som en rationell lösning icke minst ur mänsklig synpunkt.