

Vad ska bestämma arbetsorganisationens utformning?

Bert Lindquist

Hur ska arbetet i organisationer utformas? Frågan diskuterades livligt under senare hälften av 1900-talet men förefaller i dag ha fallit i glömska. Denna artikel utgår från ett äldre förslag från arbetslivsforskaren Casten von Otter om att arbetsorganisationens utformning bör vila på människors rätt att själva utforma sin arbetsorganisation. Här analyseras frågan med utgångspunkt i några ontologiska antaganden om människa och organisation och ytterligare ett förslag presenteras.

I en artikel i *Sociologisk Forskning* (1978, s 3) säger arbetslivsforskaren Casten von Otter: "Organisationen av arbetet skall främst vägledas av krav som formuleras av löntagarna i en facklig-politisk beslutsprocess (inom de ramar som ställs upp av samhället)". Med sin artikel fäster von Otter uppmärksamheten på en viktig fråga; nämligen vilka utgångspunkter, principer och faktorer som ska vägleda arbetsorganisationens utformning. Denna fråga är av stor betydelse då den utgör grunden för teoretisk förståelse och praktiskt arbete med arbetslivets innehåll och utveckling. Ett centralt inslag i von Otters artikel utgörs av en kompromisslös kritik av Abraham Maslows behovsteori som, enligt von Otter, leder arbetslivsforskningen i fel riktning. Enligt von Otter hotas arbetslivets demokratisering av en allt vanligare tendens att se anställdas inflytande främst som ett medel för sådan psykosocial behovstillfredsställelse som Maslow talar om. Denna fokusering döljer, menar von Otter, det faktum att förändringarna i arbetslivet i stället bör vila på "att människorna äger en oförytterlig rätt [min kursivering] att själva utforma målen för sin verksamhet" (von Otter 1978, s 9).

von Otters artikel publicerades för trettio-sju år sedan men frågan om vad som ska styra arbetsorganisationens utveckling är lika aktuell

FORFATTARE

Bert Lindquist, fil dr, pensionerad lärare i sociologi vid Uppsala och Stockholms universitet
berth.lindqvist@comhem.se

i dag som 1978. Autonomi i arbetet har analyserats från olika perspektiv och problemformuleringar (se till exempel Etzioni 1970; Sörensen 1998; Harley, Hyman & Thompson 2005), men den specifika frågan om arbetsorganisationens utformning som von Otter inte formulerar utan bara besvarar är enligt min mening otillräckligt analyserad, utredd och diskuterad. Litteraturen gör det möjligt att urskilja åtminstone tre svar på frågan om vilka principer som ska bestämma arbetsorganisationens utformning: den mänskliga naturen, ideologin och situationen. Syftet med denna artikel är att med hjälp av några etablerade organisationsteoretiska perspektiv fördjupa och ge ett bidrag till frågan om vilka principer och faktorer som ska avgöra arbetsorganisationens utformning.

Den mänskliga naturen

Den mänskliga naturen har, som von Otter framhåller i sin artikel, varit en självklar utgångspunkt för mycket av det som skrivits om utformningen av arbetsorganisationen. Frederick Taylor (1911) motiverar föreställningen om en anpassad och specialiserad arbetsprocess med att detta svarar mot människans karaktär av givna och stabila egenskaper. Formella organisationer försvaras av Herbert Simon (1969) med motiveringen att de återspeglar människans naturliga sätt att tänka i hierarkiska och specialiserade former. Människans behov av trygghet med hjälp av fadersgestalter och förebilder har också anförts som ett försvar av en mer mekanistisk arbetsorganisation (McMurry 1958, Deal & Kennedy 1983). Men för flertalet humanbaserade teorier, som behovs- och motivationsteorier (Mayo 1946, Maslow 1954, Herzberg 1967), utvecklingsteorier (Argyris 1957, Volpert 1983) och alienationsteorier (Blauner 1964, Seeman 1959), svarar antiauktoritära eller organiska organisationsstrukturer bäst mot den mänskliga naturen. Individorienterade teorier kan således användas för att motivera såväl auktoritära som anti-auktoritära organisationsmodeller.

Ideologin

”Tillämpning av behovsteori innebär att det ligger nära till hands att man låter dem som har insikt om människans ’verkliga’ behov utforma arbetslivet i stället för att främja dess demokratisering” hävdar von Otter (1978, s 10). Som en motvikt framhåller han att organisationer är intressekombinerade och ideologiska system och att människan själv kan forma sin livssituation och inte bara styras av blinda behov (von Otter 1978, s 10). Detta synsätt återfinns vi inte bara inom politiken utan även hos andra organisationer och rörelser med ideologiska, ideella eller religiösa mål. Kännetecknande för dessa är att målen ofta prioriteras framför den ”mänskliga naturen”. Som von Otter (1978, s 10) noggrant redovisar vilar perspektivet på specifika antaganden om den mänskliga naturen, till vilket vi ska återkomma i avsnittet om metod och resultat.

Situationen

Den kontextuella situationen (Fiedler 1967) är kanske den faktor som oftast åberopas i samband med organisationens och arbetsorganisationens utformning. Källorna till denna faktor kan spåras i och utanför organisationen. Organisationens inre funktionella systemkrav, liksom omvärldsfaktorer som ekonomi, teknik, dynamik, konkurrens med mera, är avgörande för organisationens överlevnad. Verksamhet är överordnad mänskliga behov och ideologier menar företrädare för detta synsätt. Men verksamhet antas också vara en faktor som, i sig, ger mening åt och integrerar organisationen. Konsensus och *commitment* framhålls som integrativa redskap för att stödja verksamhetsprocessen: ”att vinna de anställdas hjärtan och förstånd för att få dem att identifiera sig med organisationen ... att sprida budskapet att ’i detta är vi alla tillsammans’ och att ledningens och personalens intressen sammanfaller” (Armstrong 2003, s 755). Ideologier och argument som inte stödjer detta budskap avvisas och individen reduceras till ett medel för organisationens framgång. Vad som är bra bestäms inte av den mänskliga naturen eller ideologier, utan av den situation som organisationen befinner sig i.

METOD OCH RESULTAT

Är det över huvud taget möjligt att nå ett slutligt svar på frågan om hur arbetsorganisationen ska utformas? Knappast. Tre svar har lämnats, tre svar som alla vilar på specifika antaganden om individ och organisation och vilkas rimlighet bör sökas just i dessa antaganden. Frågan om möjligheten att ge ett svar på hur arbetsorganisationen ska utformas är således mer en fråga om trovärdighet än om sanning eftersom sanningen är absolut och svaren mer eller mindre plausibla. Trovärdigheten kommer här att bedömas mot bakgrund av de tre svarens syn på individ och organisation. Jag kommer i analysen att utgå från de perspektiv på individ och organisation som presenterats av Alvin Gouldner (1959) och Joachim Israel (1972).

I en klassisk artikel från 1959 skiljer Gouldner mellan två organisationsperspektiv, det rationella och det naturliga. Det rationella perspektivet ser organisationen som ett instrument, som ett konstruerat medel för att uppnå konkreta mål. Det naturliga systemperspektivet betraktar organisationen som en naturlig helhet, jämförbar med en organism. Enligt detta perspektiv strävar organismen efter att överleva och behålla sin jämvikt även efter att dess explicita uppgifter fullföljts (Gouldner 1959, s 404–405). Gouldners modell för att analysera organisationsperspektiv har erhållit bred acceptans och används allmänt i undervisnings- och forskningslitteratur (se till exempel Abrahamsson & Andersen 2005, Scott & Davis 2007).

I boken *Om konsten att byta sig själv i håret och behålla barnet i badvattnet* använder Joachim Israel (1972, s 53–54) begreppen beständig och föränderlig för att sammanfatta perspektiven på människan. Enligt det beständiga perspektivet finns det något i den mänskliga naturen som är oåtkomligt för miljöns inflytande. Det finns olika varianter på detta antagande. Samtliga innehåller dock tankar om individens i något avseende organiskt givna oföränderlighet. Det föränderliga perspektivet utgår från människans adaptationsmekanismer och ger en helt annan bild av individen. Det som i första fallet beskrivs som nedärvt och stabilt, ses här som förvärvat och föränderligt. Här förekommer oftast inte begrepp som normalt och onormalt.

Humanbaserade teorier – egenskapsteorier, behovsteorier, utvecklingsteorier med flera – bygger ofta på en beständig människosyn. Individen antas vara utrustad med oföränderliga egenskaper eller karaktärsdrag. Uppfattningen om organisationens karaktär, naturlig eller rationell, är oftast utsagd inom denna teoritradition, ett ointresse som skulle kunna tolkas som ett rationellt organisationsperspektiv. Här finner vi dock några spektakulära undantag. I *Individen och organisationen* utvecklar Chris Argyris (1971) en så kallad fusionsteori som syftar till att integrera den naturgivna människan med en likaledes naturlig eller organiskt fungerande (enligt Gouldners definition) organisation. Ett liknande fast annorlunda sätt att resonera redovisas i *Ledarskapets fallgropar* av Ichak Adizes (1983) där ledare med bestämda egenskaper (ensamvargen, byråkraten, tändhatten, den överanpassade och liket i lasten) matchas mot organisationens likaledes naturliga utvecklingsstadier. Ofta finner man dock ett påtagligt ointresse för organisationen hos teoretiker med en beständig människosyn. Detta för tankarna till en kommentar om samhället som ”ett beklagligt faktum”, vilket Sigmund Freud enligt sägen lär ha undsluppit sig under en intervju med journalister.

Ideologiska teorier utgår ofta från en föränderlig människosyn. Beständighetsperspektivet beskrivs av Israel som romantiska rousseauanska föreställningar om ”naturmänniskan” och om ”människans naturliga miljö” (Israel 1972, s 55). Maslow kritiseras för sin rigiditet, ”Människan är inte slav under sina behov – människan kan uppenbarligen utveckla nya behov eller andra drivkrafter med samma starka påverkan på hennes livssituation” (von Otter 1978, s 10), men också med hänvisning till behovsbegreppets subjektivistiska innebörd och till de moralfilosofiska problem och diskussioner om vad som är ett behov, vilket beständighetsperspektivet kan leda till (Johansson 1970, s 27). Kritik mot beständighetsperspektivet finner vi också hos Edmund Dahlström som menar att behovstillfredsställelse är utbytbar och att ett arbete kan ge låg behovstillfredsställelse men att individen samtidigt uppvisar hög arbetstillfredsställelse om behovstillfredsställelsen överförs till ett annat livsområde, exempelvis fritiden (Dahlström m fl 1970, s 35 och 23). Talcott Parsons beskriver föränderlighet som en

socialisationsprocess nödvändig för individens personlighetsutveckling (Parsons 1964) och Israel (1972, s 54) hävdar att människan kontinuerligt förändrar sin inre natur i samspelet med den yttre miljö som omger henne. Föränderlighetsperspektivet återfinns enligt Alexander Styhre också inom postmodernismen. Enligt denna teoritradition existerar ingen given, fast och evig mänsklig natur, ett synsätt som benämns posthumanism eller antihumanism (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2008, s 359). Som exempel nämns att modeindustrin skapar konsumenten snarare än att konsumenten skapar modeindustrin (Styhre 2002, s 137).

Både beständighetsperspektivet och föränderlighetsperspektivet åtföljs ofta av en utsagd eller rationell syn på organisationen. Men även här finner vi undantag. Talcott Parsons kombinerar exempelvis människans föränderlighet med den naturliga organisationens funktionella överlevnadskrav; anpassning, målförverkligande, integration och mönsterbevarande (Parsons 1965, s 44–47). Situationsperspektivet bygger vidare på det naturliga systemperspektivet, vilket Michael Armstrong understryker när han hävdar att personalhanteringsens främsta uppgift är att stödja organisationens verksamhet framför individen (Armstrong 2003, s 8). Mekanistiska eller organiska principer framställs som lika rimliga. I detta perspektiv framhålls visserligen organiska principer oftare än mekanistiska eftersom organiska principer antas frigöra mänskliga resurser och knyta individen fastare till organisationen. Men enligt detta synsätt är individen ytterst ett medel för organisationens verksamhet och inte ett mål i sig. Armstrongs påstående att personligheter inte ska förenklas till stereotypa varelser utan att människor är komplexa och föränderliga (Armstrong 2003, s 212) befäster situationsperspektivets föränderliga människosyn. Detta sätt att beskriva individen balanseras oftast av en organisation med mer naturliga egenskaper. Organisationens olika situationer som inre systemkrav, teknologi, ekonomi, hot, turbulens och stabilitet med mera, är avgörande för organisationens överlevnad och styr valet mellan mekanistiska eller organiska organisationsprinciper: ”frågan är inte ’Vilket är bäst, ett organiskt system eller ett mekanistiskt system?’ utan frågan måste formuleras mot bakgrund av situationens krav” (French & Bell 1990, s 241). Situationssynsättet har en pragmatisk grundsyn som enkelt och lättfattligt sammanfattas av Lennart Rohlin (1974, s 10) med orden ”*det finns inga standardlösningar, ens på likartade problemtyper*”.

DISKUSSION OCH SLUTSATSER

Analysen har inte lämnat ett slutligt svar på den ursprungliga frågan om vilka principer och faktorer som ska bestämma arbetsorganisationens utformning. Detta är inte förvånande eftersom analysvariablerna inte heller ger entydiga svar på de diskriminerande frågorna om individens och organisationens innersta

väsen. Synen på individen karakteriseras av Israel som beständig eller föränderlig, synen på organisationen av Gouldner som naturlig eller rationell. Diskussionen kommer att utgå från Israels och Gouldners något onyanserade tolkningar av synen på sina studieobjekt och från det svar som analysen gett.

Genom von Otters kritik av Maslows behovsteori har argumenten mot att beständiga inslag i den mänskliga naturen bör styra arbetsorganisationens utformning fått stort utrymme i denna artikel. Den motsatta bilden, att människan inte är låst vid specifika behov eller andra karaktärsdrag, att hon i grunden är föränderlig, förtjänar emellertid också en kritisk granskning.

Föränderlighetsperspektivet utgår från människans adaptationsmekanismer men säger ingenting om människan som biologisk varelse. Anpassning och socialisation är en sociologisk nyckelvariabel och kan studeras i människans förmåga att anpassa sig till olika roller (Parsons 1964), i relationen mellan anspråk och utdelning (Dahlström m fl 1970), i samspelet med individens yttre miljö (Israel 1972) och så vidare. I dessa avseenden är individen föränderlig. Men är det hela sanningen? Skulle detta exempelvis kunna användas som ett försvar av Trofim Lysenkos förkastande av gener och ärftlighetsläran och för hans påstående att förvärvade egenskaper kan ärvas (Håstad 1976)? Är människan en tom tavla (*tabula rasa*) som föränderlighetsperspektivet gör gällande, en människosyn som enligt idéhistorikern Rolf Lindborg (1980) kan återföras till ett 1400-talsverk av florentinaren Giovanni Pico della Mirandola kallat *Om människans värdighet* (Pico 1996, s 81–83)? Finns det inget stabilt och beständigt i individens biologiska utrustning som kan ställa krav på arbetsorganisationen? Israels (1972, s 56) tes att en naturlig miljö är den miljö inom vilken individen växer upp och lever även om hennes handlingar leder till en systematisk förorening av denna miljö återstår ännu att bevisa. Detta gäller även Dahlströms m fl (1970, s 23) tes om instrumentellt betedande, det vill säga att behovstillfredsställelse inom ett livsområde kan kompensera eller rent av ersätta behovstillfredsställelse inom ett annat.

När det gäller organisationsperspektiv blir svaret lättare. Ett inomorganisatoriskt organiskt perspektiv (organisationen som en organism) är svårt att försvara annat än som en liknelse och knappast ens då. Däremot är det lättare att tillskriva yttre situationsfaktorer som makt, teknik, ekonomi och konkurrensförhållanden med mera, en viss betydelse även om många förbehåll måste göras. Strategiska situationsteoretiker (till exempel Child 1972) menar att situationsfaktorer i stor utsträckning är mottagliga för påverkan och att organisationen har en betydande frihet gentemot dessa. Som Thomas (1994) har påvisat kan exempelvis makthavare välja sådan teknologi som gynnar det egna intresset. Teknologin är i sig en socialt konstruerad verklighet (Scott 2003, s 247). Tekniken predestinerar inte arbetsorganisationen till en viss form utan arbetsorganisationen kan i hög utsträckning välja mellan tekniska lösningar. Organisationen är enligt denna slutsats

framför allt en rationell skapelse. Organisationen bör ses som ett medel för en given målsättning och inte som ett mål i sig: ”organisationsstruktur kan väljas” (Abrahamsson & Andersen 2005, s 74).

Vilka principer ska då bestämma arbetsorganisationens utformning? Den mänskliga naturen, ideologin, situationen eller några andra? Går denna fråga över huvud taget att besvara? Mitt svar blir ”ja”, eftersom von Otter redan har gjort det. Svarets rimlighet måste vägas mot de antaganden som ligger i själva svaret. Premisserna styr valet i en given riktning. Svaret på frågan om vilka principer och faktorer som ska bestämma arbetsorganisationens utformning bygger således i första hand på valet av antaganden och i andra hand på tolkningen av de valda utgångspunkterna. Så vad blir svaret?

Jag ansluter mig till von Otters kritik av Maslows behovsteori och menar till och med att kritiken kunde ha formulerats ännu skarpare. Men i motsats till von Otter kan jag inte förkasta den beständiga människosynen och reservationslöst ansluta mig till den föränderliga. Människan är både beständig och föränderlig: beständig med avseende på någon eller några givna och stabila personlighets-egenskaper och föränderlig i bemärkelsen begränsat anpassbar efter yttre krav. En personlighetsegenskap som uppfyller kravet på beständighet och stabilitet och som knappast kan karakteriseras som föränderlig och anpassbar är utveckling. Utveckling som personlighetsegenskap och som teoretisk utgångspunkt kan försvaras med tyngre argument än behov. Utveckling är människans kanske starkaste drivkraft. Den finns i organismen som en biologisk, social och kulturell möjlighet för tillväxt, är i hög grad universell och troligen omöjlig att manipulera bort. Så med denna utgångspunkt, vad blir svaret?

Jag menar att arbetsorganisationen bör utformas så att den bidrar till individens utveckling. Jag menar vidare att svaret på hur detta ska ske bör sökas hos forskare som studerar människans tillväxtprocesser inom olika områden och på skilda plan. Detta är en stor forskningsuppgift och som exempel nöjer jag mig med att nämna några fritt valda forskare som med olika infallsvinklar gjort avtryck inom den teoretiska utvecklingsforskningen rörande människan som organisations- och samhällsvarelse: GH Mead (1972), E Erikson (1971, 1973), J Piaget (1970, 1971) och C Argyris (1957, 1971). I denna blandade kompott finner man ett genomgående krav på utveckling; nämligen att individen med hjälp av inflytande och engagemang själv deltar i sin personliga tillväxtprocess. Förutsättningarna som utgår från beständighet hos individen och rationalitet hos organisationen ställer krav på organisationen i form av maktdelegering och kompetensutveckling, men också på aktivitet och egoinvolvering från individens sida. Därmed ges ytterligare ett bidrag till frågan om vilka principer och faktorer som ska bestämma arbetsorganisationens utformning.

REFERENSER

- Abrahamsson B, Andersen J (2005): *Organisation – Att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber-Hermods.
- Adizes I (1983): *Ledarskapets fallgropar*. Malmö: Liber.
- Argyris C (1957): *Personality and organization*. New York: Harper.
- Argyris C (1971): *Individen och organisationen*. Stockholm: Aldus/Bonnier.
- Armstrong M (2003): *Human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Blauner R (1964): *Alienation and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Child J (1972): "Organizational structure. Environment and performance; The role of strategic choice". *Sociology*, (6)1–22.
- Dahlström E, Gardell B, Rundblad B, Wingårdh B, Hallin J (1970): *Teknisk förändring och arbetsanpassning*. Stockholm: Prisma.
- Deal T, Kennedy A (1983): *Företagskulturer*. Stockholm: Timo.
- Erikson E (1971): *Ungdomens identitetskriser*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Erikson E (1973): *Barnet och samhället*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Eriksson-Zetterquist U, Kalling T, Styhre A (2008): *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.
- Etzioni A (1970): *Moderna organisationer*. Stockholm: Aldus/Bonnier.
- Fiedler F (1967): *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- French W, Bell C (1990): *Organization development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Gouldner A (1959): "Organizational analysis." I: Merton R (red): *Sociology today* (s 400–428). New York: Basic Books.
- Harley B, Hyman J, Thompson P (2005): *Participation and democracy at work*. New York: Palgrave Macmillan.
- Herzberg F (1967): *Work and the nature of man*. New York: The World Publishing Company.
- Håstad D (1976): "Trofim Lysenko avliden." Stockholm: *Dagens Nyheter* 1976-11-24.
- Israel J (1972): *Om konsten att lyfta sig själv i håret och behålla barnet i badvattnet*. Stockholm: Rabén och Sjögren (Tema).
- Johansson S (1970): *Om levnadsnivåundersökningen*. Stockholm: Allmänna förlaget.
- Lindborg R (1980): "Människans öde formas i strid mot naturen." Stockholm: *Dagens Nyheter* 1980-08-16.
- Maslow A (1954): *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mayo E (1946): *The human problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard.
- McMurry R (1958): "The case for benevolent autocracy." *Harvard Business Review*, 36(1)82–90.
- Mead G (1972): *Mind, self, and society*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Parsons T (1964): *Social structure and personality*. London: Free Press.
- Parsons T (1965): *Structure and process in modern societies*. New York: Free Press.
- Piaget J (1970): *Barnets själsliga utveckling*. Lund: Gleerups (Tema).
- Piaget J (1971): *Intelligensens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Pico G (1996): *Om människans värdighet*. Stockholm: Atlantis.
- Rohlin L (1974): "Organisationsutveckling – En programförklaring." I: Rohlin L (red): *Organisationsutveckling. Organisationsteori för förändring* (s 1–30). Lund: Gleerups.
- Scott R (2003): *Organizations. Rational, natural and open systems*. New Jersey: Pearson Education.
- Scott R, Davis G (2007): *Organizations and organizing. Rational, natural and open systems*. New Jersey: Pearson Education.
- Seeman M (1959): "On the meaning of alienation". *American Sociological Review*, 24:783–791.
- Simon H (1969): *The science of the artificial*. Cambridge Mass: MIT Press.
- Styhre A (2002): *Postmodern organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Sörensen K (1998): *The spectre of participation. Technology and work in a welfare state*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Taylor F (1911): *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- Thomas R (1994): *What machines can't do: Politics and technology in the industrial enterprise*. Berkeley: University of California Press.
- Volpert W (1983): "Sambandet mellan arbete och personlighet ur handlingspsykologisk synvinkel." I: Aronsson G (red): *Arbetets krav och mänsklig utveckling* (s 39–64). Stockholm: Prisma.
- von Otter C (1978): "Några kritiska reflektioner kring frågan om behovstillfredsställelse och arbetsorganisation". *Sociologisk Forskning*, 1:3–11.