



# ARBETSLEDNINGEN VID SJ

HANDLEDNING FÖR  
STATENS JÄRNVÄGARS KURSER

UTGIVEN AV  
KUNGL. JÄRNVÄGSSTYRELSEN



KUNGL. JÄRNVÄGSSTYRELSEN  
GENERALDIREKTÖREN

Till

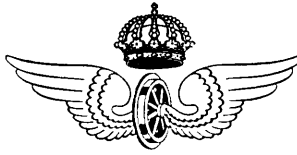
Arbetsledarna vid SJ

Den utveckling på olika arbetsområden, som lett fram till vår nutida arbetsmiljö, ställer stora krav på arbetsledarna. Här åsyftas ej blott kunskaperna i tekniska och drifts-ekonomiska spörsmål utan även förmågan att behandla människor. Detta gäller inte minst vid ett så vittomfattande företag som SJ.

SJ har till ledning för sina arbetsledare låtit utarbete en speciellt tillrättalagd bok "Arbetsledningen vid SJ". Avsikten är att boken skall användas dels i fackkurserna för arbetsledare, dels för studier i frivilligt bildade cirklar eller på egen hand. Sedermera kommer SJ att anordna muntliga kontakter, där hithörande spörsmål komma att diskuteras.

/:  
Jag får härmed överlämna ett exemplar av boken. Studera den och diskutera problemen med Edra kolleger. Hjälptill till att bilda studiecirklar i ämnet.

*Lip Hemarck*



STATENS JÄRNVÄGARS KURSER

---

**ARBETSLEDNINGEN  
VID SJ**

---

*Mars 1953*

# Innehållsförteckning

Inledning . . . . .	5
Arbetsledarnas ställning är en annan nu än förr . . . . .	6
Vilka är arbetsledare vid SJ? . . . . .	8
Arbetsledarens uppgifter . . . . .	8
Kan en arbetsledare vid SJ göra en personlig insats? . . . . .	9
<b>A. ATT LEDA ARBETANDE MÄNNISKOR</b>	
Synpunkter på befälsföringen . . . . .	12
Är ledarförmåga medfödd? . . . . .	12
Att utlösa krafter . . . . .	13
Att väcka initiativ . . . . .	15
Att berömma och klandra . . . . .	17
Att fostra blivande arbetsledare . . . . .	19
Arbetsledaren måste ha gruppens förtroende . . . . .	20
Om stämningar inom en arbetsgrupp . . . . .	22
Om grupptänkande . . . . .	24
Att arbeta med mindre dugligt folk . . . . .	26
Om det personliga uppträdandet . . . . .	28
Arbetsledaren måste ges stöd från överordnade . . . . .	29
Sammanfattning av grunderna för en god befälsföring . . . . .	31
<b>B. ATT LEDA ARBETE</b>	
Synpunkter på arbetsledarnas driftsekonomska uppgifter . . . . .	36
Att känna sitt arbete . . . . .	36
Att planera . . . . .	37
Att ge order . . . . .	39
Att instruera . . . . .	40
Att kontrollera . . . . .	45

Att förenkla . . . . .	46
Att tänka ekonomiskt . . . . .	47
Sammanfattning av grunderna för en driftsekonomisk arbetsledning . . . . .	52

### C. NÅGRA SPECIELLA FRÅGOR

Personlig olycksbenägenhet . . . . .	55
Snabbhet kontra jäkt . . . . .	58
Schematisering och facktänkande . . . . .	60
Vanor utan mening . . . . .	63
Något om rationalisering . . . . .	64
Det är viktigt att förbereda nya åtgärder . . . . .	66
Vissa för järnvägstjänsten typiska irritationsmoment . . . . .	67
Något om arbetsfysiologi . . . . .	69

Några förslag till diskussionsämnen . . . . .	72
---	----

## *Litteraturförteckning*

I nedanstående förteckning har endast medtagits ett begränsat urval av litteratur på svenska (i ett fall norska), som på ett relativt lättläst sätt behandlar frågor, som berörs i boken. Utöver nedan upptagen litteratur ha i regel de större korrespondensinstitutens kurser i dessa ämnen.

AHLBERG, A.: Psykologien i näringslivets tjänst (Företagsekonomisk Handbok, del I).

CARLSON, JOHN A.: Industriens rationalisering.

DEWEY, J.: Människans natur och handlingsliv.

EKELÖF, G.: Arbetsledning.

EKELÖF, G.: Arbetsledning (Handbok i industriell driftsekonomi och organisation, band 2).

FAYOL, H.: Industriell och allmän administration.

SÄLLFORS, T.: Arbetsstudier inom industrien.

TEAD, O.: Ledarskapets konst.

TINGSTEN, K.: Samarbetet mellan tjänstemän.

VESTLUND, G.: Arbetsglädjens problem.

WAALER, ROLF: Mennesket og Bedriften.

ZOTTERMAN, Y., LUNDGREN, N. m fl: Studier över tungt kroppsarbete.

## *Inledning*

SJ verksamhet är som bekant mycket vittomspännande. Detta medför att det är svårt att behandla ämnet arbetsledningen vid SJ i en bok som denna. Förutom den utpräglade järnvägstjänsten är många hantverk representerade vid SJ; verkstäderna liknar var och en för sig ett industriföretag; förrådsväsendet visar många likheter med stora handelsföretag; den väldiga penningflod, som varje dag strömmar in och ut vid SJ, erfordrar arbeten, som återfinns i stora banker; de administrativa organen behandlar ärenden, som förekommer hos andra statliga och hos kommunala myndigheter.

Denna handledning måste inskränkas till sådana delar, som äger allmän tillämplighet på olika arbetsområden vid SJ och kan anses särskilt betydelsefulla. Vid kurser kan framställningen sedan kompletteras med de speciella frågor, som rör det aktuella arbetsområdet.

Det gemensamma, som står i förgrunden för arbetsledningen inom alla SJ områden, är människobehandlingen. Även ifråga om människobehandlingen finns emellertid så många frågor att tänka på, att de inte kan fullständigt behandlas i en kortfattad handledning, som skall läsas av varje arbetsledare vid SJ.

Denna handledning är avsedd för arbetsledare, som står mitt i det praktiska arbetet och blivande sådana. Vi har valt att gå ut ifrån järnvägsmannayrket och undersöka vilka problem, som är typiska och viktiga just för arbetsledare vid SJ. Inte bara arbetsledarnas synpunkter utan även personalens reaktioner har beaktats

vid denna undersökning. Så kom det fram ett studiematerial, som grundar sig på järnvägsmännens egna erfarenheter. Det är en samsammansställning av dessa erfarenheter, kompletterad med vissa allmänt vedertagna regler för en god arbetsledning, som här framläggs. Om boken kombineras med diskussioner och egen eftertanke, bör den kunna stimulera till nya synpunkter på mänskorna i vårt yrke och på själva arbetet.

Den, som känner till järnvägsmannayrket, vet, att det inte bara inspirerar, utan att däri finns många irritationsmoment. Boken har ställt fram några problem för att visa, hur arbetsledaren kan övervinna svårigheter, som uppstår under arbetet. De föreslagna lösningarna bör inte uppfattas som de enda möjliga, utan här likasom på andra ställen vill boken inspirera till eftertanke. De i slutet av boken föreslagna diskussionsämnen kan också givetvis bytas ut mot andra.

Ingen får tro, att den som studerat arbetsledningens teori, om än aldrig så grundligt, är en färdigutbildad arbetsledare och än mindre den som endast studerat denna bok. Här, som på så många andra områden, är erfarenheten den bästa skolningen. Denna bok kan endast ge vissa synpunkter, som bör vara av värde, men kan inte bli någon regelsamling, som ersätter det goda omdöme, som är nödvändigt för varje arbetsledare.

### ***Arbetsledarnas ställning är en annan nu än förr***

Svenskt arbetsliv har under det senaste århundradet genomgått en omfattande förvandling.

Fram till omkring år 1870 bedrevs den övervägande delen av all produktion rent hantverksmässigt och i små företag. Maskiner användes endast i liten utsträckning. Marknaden var begränsad. Företagsledarna deltog direkt i de dagliga sysslorna. Ett patriarkaliskt förhållande rådde mellan arbetsgivare och arbetstagare.

Från och med 1870-talet börjar den storindustriella driften att

vinna insteg. Genom kommunikationernas utveckling skapas större marknader. Maskinerna gör sitt intåg och storföretag börjar växa fram. Yrkesskickligheten blir på många områden av mindre betydelse och arbetskraften rörligare än tidigare. Företagsägarna medverkar ej längre i samma utsträckning som förr direkt i arbetet. Ledningen överläts i stället åt anställd personal. Lönefrågorna börjar komma mer i förgrunden. Personlig frihet, föreningsfrihet, näringsfrihet och konkurrensfrihet är krav, som resas allt starkare. Det patriarkaliska förhållandet börjar försvinna. Fortfarande bygger dock arbetsledaren sin ställning på en stark formell makt.

Från och med 1920-talet börjar nya tendenser att göra sig gällande inom arbetslivet. Rationaliseringssträvandena blir allt kraftigare. Man kan säga, att en ny vetenskap utvecklas, som sysselsätter sig med olika frågor rörande industriell organisation. Lagstiftningen till skydd för arbetstagarna blir mer och mer omfattande. Förenings- och förhandlingsrätt lagfästes. Arbetslivet blir allt mer demokratiserat. Arbetsgivarnas tidigare i stort sett obestrida rätt att ensamma bestämma inskränks mer och mer och ersätts med en mera objektiv rättsordning. Medvetandet att arbetskraften är den främsta, dyrbaraste och ömtåligaste produktionsfaktorn blir allt klarare.

Detta är i korthet den utveckling, som lett fram till vår nutida arbetsmiljö. Denna miljö ställer helt andra krav på en arbetsledare än de som ställdes under tidigare epoker. Kraven gäller dels mera omfattande kunskaper ifråga om tekniska och driftsekonomiska spörsmål, dels — och framförallt — ifråga om förmåga att handskas med folk.

Den utveckling av arbetslivet i allmänhet, som här ovan skisserats, äger sin motsvarighet även vid järnvägarna. Vid vissa småbanor rådde förr en närmast patriarkalisk arbetsledning. Lönen stod också i ett nära förhållande till banans ekonomiska utbyte, vilket medförde, att man ytterst nog följde det ekonomiska resultatet. Denna för arbetsledare och övrig personal direkt sporrande



faktor kan ej upprätthållas för varje bandel, sedan dessa småbanor införlivats med SJ-företaget. Detta förhållande manar till skärpt uppmärksamhet från företagsledningens och arbetsledarnas sida.

### *Vilka är arbetsledare vid SJ?*

När man talar om arbetsledare, tänker man i allmänhet på personal i förmans- och mästargraderna samt högre. Man kan emellertid också lägga in en vidare mening i begreppet arbetsledare och säga, att arbetsledare är var och en, som har att leda arbeten, som fordrar samverkan mellan flera människor. Med denna vidare tolkning kan en mycket stor del av SJ personal betraktas såsom arbetsledare.

### *Arbetsledarens uppgifter*

Arbetsledningens uppgift inom industriell verksamhet i allmänhet är att åstadkomma bästa möjliga samverkan mellan mänsklig arbetskraft och andra produktionsmedel — maskiner, redskap, material m m — vid framställandet av en nyttig produkt i form av varor eller tjänster.

Denna definition täcker också arbetsledningens uppgifter vid SJ, där verksamheten ytterst syftar till att framställa tjänster i form av transporter av resande och gods.

Man brukar skilja på tre huvudgrupper av arbetsledande uppgifter nämligen befälsförande, driftsekonomiska och tekniska. Ofta är det så, att en och samma arbetsledare har uppgifter av alla dessa tre slag.

*De befälsförande uppgifterna* syftar till att få underlydande att utföra sitt arbete villigt och med god arbetstakt samt att tillvarata och utveckla begåvning, kunskaper, intresse och andra personliga tillgångar i arbetet.

*De driftsekonomiska uppgifterna* syftar till att ta bort olika former av slöseri med produktionsmedel för att därigenom uppnå största möjliga effektivitet.

*De tekniska uppgifterna* syftar till att uppnå högsta möjliga verkningsgrad hos de tekniska hjälpmedlen samt till att öka effektiviteten genom införande av nya tekniska anordningar.

Arbetsledarnas tekniska uppgifter är så väsentligt olika inom skilda grenar av SJ verksamhet, att denna del av arbetsledningen icke kan närmare beröras i denna bok.

Varje arbetsledare vid SJ är en förtroendeman. Han har av företaget anförtrots ett uppdrag, som han bär ansvaret för. Han måste förvalta detta uppdrag på bästa sätt för att känna den tillfredsställelse, som ett väl utfört arbete skänker sin utövare, och för att motsvara överordnades förtroende. Han har den svåra uppgiften att förena den effektivitet, som företaget måste kräva, med arbetstrivsel för personalen. Det gäller för en arbetsledare att se till, att arbetet utföres på bästa sätt och med minsta möjliga kostnader för företaget.

### ***Kan en arbetsledare vid SJ göra en personlig insats?***

Lämplig organisation och god planläggning av arbetet är en ofrånkomlig men ej tillräcklig förutsättning för bästa möjliga resultat. Bakom organisationen måste finnas människor, som förstår organisationens principer och har förmåga att utnyttja denna, annars kommer företaget att arbeta med låg verkningsgrad.

Alla arbeten måste samordnas till ett slagkraftigt helt. Kunskap om vad som gäller för arbetets utförande på den egna orten och det egna arbetsområdet måste kompletteras med vidgad blick på organisationen i stort och det egna arbetets betydelse för det hela. Detta senare kan man ej förutsätta att alla tänker på eller är mäktiga, även om det är fråga om plikttrogna tjänstemän. I dessa stycken behövs det ledning — och en fast och säker sådan — om allt skall fungera på bästa sätt.

Företagets hela slagkraft skall inriktas på målet: Att producera tjänster. Att befordra resande och gods från en plats till en annan är vår uppgift. Villkoren för de tjänster vi erbjuder visar vår för-

måga. Alla materiella och personella resurser måste genom intimt samarbete mellan olika avdelningar och tjänsteställen samordnas till bästa möjliga helhetsresultat. Vi måste komma ihåg, att SJ är ett affärsdrivande företag, vars verksamhet har ett stort inflytande på hela landets ekonomi. Någon har sagt, att ett lands välstånd står i direkt proportion till dess trafikapparats utbyggnad och skötsel. Det är förvisso så, att en väl utbyggd och skött trafikapparat är en mycket viktig förutsättning för ett lands industriella utveckling och därmed för dess välstånd.

Varje arbetsledare måste ha en bestämd uppfattning om syftet och ändamålet med företagets och hans egen grupps verksamhet. Men inte nog med det, denna hans uppfattning skall vara positiv, så att han ihärdigt och entusiastiskt kan gå in för företagets intressen. Det räcker ej med att leda andras arbete såsom en ren rutinsak. Då fullgör han endast sin självklara skyldighet att tillse och kontrollera, att vissa saker uträttas. Hans ledarskap bör stå på en högre nivå, så att han är angelägen om att förvandla en formell rutintjänst till en personlig strävan att förverkliga gemensamma syften. Det är en stor uppgift, men inte för stor för en människa, som satt sig in i ledandets konst och förstår, att ledandet måste baseras på något helt annat än makt, om man skall vinna sin grupps helhjärtade insats i arbetet.

Järnvägsdriften fordrar en viss centralisation. Vi behöver inte här uppehålla oss vid de organisatoriska skälen för denna nödvändighet. Här intresserar endast, att denna centralisation ändå tillåter och fordrar en ganska långt gående självständighet hos befälet. En arbetsledare kan genom sin personlighet och karaktär öva inflytande på den anda, som härskar på hans arbetsplats och såväl underordnade som överordnade får aktning och förtroende för honom, om han har förmåga att klara svåra situationer. Det är faktiskt så, även om han över sig har flera instanser och fastän han uppifrån får särtryck, föreskrifter, order, meddelanden o s v. Denna självständighet trots stram centralisation och starkt, känn-

bart, dagligt ingripande från överordnades sida måste ligga i själva järnvägsdriftens karaktär.

Ett sätt att göra en personlig insats är att visa framsynthet. En arbetsledande befattning vid SJ kräver bl a förmågan att se framåt, att föreställa sig något, som ännu inte existerar. Platsbefälet skall alltså t ex kunna utmåla för sig, vad han och hans män skall göra, när trafiken förändrar sig. Det finns tusentals möjligheter hur trafiken kan variera. Tyvärr beror detta på orsaker, som till största delen ligger utanför vederbörande befäls område, ja t o m utanför hela företagets inflytande. Vi behöver endast nämna naturkrafterna. Det behövs också bara, att det ekonomiska läget inom en trakt förändrar sig eller att en station förlorar i betydelse därför att en viktig industrigren förflyttas. Ja, det kan t o m vara så, att en strukturförändring inom ett enda enskilt företag kan förändra hela arbetssituationen på en plats.

Visserligen är det mera sektionsföreståndarens, distriktschefens eller t o m styrelsens sak att vid sådana strukturella förändringar befatta sig med planer för framtiden. Men det vore en brist hos platsbefälet, om det inte självmant kom med de förslag till ändringar, som krävs för att anpassa arbetet till den nya situationen.

Varje arbetsledare har alltså långt gående möjligheter till självständigt initiativtagande trots att tjänsten i många avseenden är ingående reglerad och kontrollerad. Med detta följer också, att ett stort ansvar vilar på varje arbetsledare.

I allra högsta grad beroende av arbetsledarnas personliga insats är SJ när det gäller personalanvändningen. Det måste vara varje arbetsledare angeläget att tillse, att det arbete, han är ansvarig för, bedrivs med minsta möjliga antal personal. Detta fordrar en ständig uppmärksamhet på arbetsomfattningen och en fortlöpande anpassning av personalantalet till eventuellt ändrade förhållanden. Här har varje arbetsledare en utomordentligt viktig uppgift. Arbetsledarkårens personliga insatser i detta avseende är av avgörande betydelse för SJ ekonomiska resultat.

## A. Att leda arbetande människor

### *Synpunkter på befälsföringen.*

#### **Är ledarförmåga medfödd?**

Många har den åsikten, att förmågan till god arbetsledning beror endast på naturanlag. Man är född till arbetsledare eller man blir det aldrig. Tar man bort överdriften, så kvarstår ett faktum: Det finns verkligen personer, som är födda till ledare. Man kan iakttaga detta redan vid barnens lek. Ofta finns det där en och annan, som står litet över de andras buller och kiv. Utan att någon fader, moder eller annan auktoritet ingriper, underordnar sig lekkamraterna ledaren. Alla de försiktighetsåtgärder och garanti-funktioner, som annars anses ofrånkomliga, saknas hos barn; där finns det ingen kontroll, inget val, ingen domstol och ändå ordnar sig denna lilla sociala värld enligt oskrivna lagar under en out-nämnd ledare. Faktum är, att vuxna i mycket kritiska situationer eller för att uppnå högsta prestation eller för att klara ett fullkomligt nytt företag handlar på samma sätt. Inom många företag fanns kanske ursprungligen ingen utbildning, ingen praktik, inga föreskrifter att hålla sig till. Ändå gallrades ett ledarskikt ut, som visade förmåga att gå i spetsen och leda.

Även om vi sålunda måste räkna med, att det finns vissa människor, som har speciella ledaranlag, så lär oss all erfarenhet, att det är möjligt för de flesta människor att uppöva sina färdigheter och utveckla sin förmåga till ledarskap. Omvänt kan andra med relativt goda anlagsmässiga förutsättningar på grund av bristande kunskaper och otillräcklig personlig mognad visa påtagliga brister i sin ledarförmåga.

Kraven på arbetsledaren i det moderna arbetslivet är så stora, att alla, som vill komma fram till eller fått sig anförtrödd en ledande uppgift, behöver ägna särskild omsorg åt utvecklingen av sina personliga förutsättningar.

### Att utlösa krafter

”Att utlösa krafter” torde vara den hittills bästa formuleringen av en arbetsledares viktigaste funktion. Uttrycket härrör från Ekelöf, författaren till en av de mest kända böckerna om arbetsledning här i landet.

Arbetsledaren skall ju inte endast själv vara duktig i arbetet, utan hans grupp skall vara det. För att se förhållandet tydligare kan man också tillspetsa formuleringen: Det är viktigare, att gruppen duger till effektivt arbete än att arbetsledaren själv arbetar mycket. En arbetsledare, som själv deltar direkt i arbetet, måste göra detta på ett sådant sätt, att han inte hämmar de andra. De kan nämligen stå och vänta på hans order — förgäves. När en arbetsledare säger till en underordnad ”Det förstår du inte, det får jag göra själv”, så är detta inte kraftutlösande — fast det kan vara berättigat i sak.

För att utlösa krafter måste arbetsledaren naturligtvis först och främst *tro* på krafterna inom människan. Man kan inte locka fram själsliga egenskaper, som man inte tror på — varken hos sig själv eller hos andra. Tron på människan kan ibland tyckas sakna tillräcklig grund men den är i regel produktiv. Detta är bl a hemligheten med vissa pedagogiska genier. Om en arbetsledare vill få sina män med sig, så är ett av de bästa medlen — med en ofta förvånande verkan — att sätta sin lit till dem. Det är en av hemligheterna med de födda ledarna.

För en arbetsledare, som litar på sina män, faller det sig naturligt att lämna sina underlydande möjligheter till självständigt handlande under ansvar. Detta verkar i regel kraftutlösande. På

samma sätt är en väl avvägd överflyttning av befogenheter från överordnade till underlydande arbetsledare kraftutlösande och även till fördel ur organisatorisk synpunkt, därigenom att den överordnade får mera tid till sina väsentligaste arbetsuppgifter.

För att övergå från det positiva till det negativa; att intelligenta kritiker ofta har svårt att bli goda arbetsledare, kan bero på bristande tro på människor. Vi ser här ett fall, där intelligens även kan ha en ogynnsam verkan. Förenar sig intelligens med kritiklust och byråkratisk petighet, så kan förhållandet mellan över- och underordnad rent av bli odrägligt.

Gör nu inte det felet att därför fördöma intelligens, noggrannhet och kritisk inställning hos en människa! Alla dessa egenskaper har sitt värde. Vi talar här endast om förutsättningarna för att utlösa krafter hos en annan människa. Vi kan genom petig kritik utlösa en hel del hos andra, bli skärpa intelligensen och påhittigheten för motargument, framkalla diskussion, betänksamhet, försiktighet och försvarshållning, men knappast produktiv aktivitet, som beror på självförtroende, utlöst genom arbetsledaren.

Vad som nyss sagts gäller alltså negativt inriktad kritik. En intelligent och saklig, positivt inriktad kritik verkar däremot i regel befruktande på arbetet.

Ännu mera förkastlig än negativ kritik är givetvis översitteri och ironi hos en arbetsledare.

Ett misstag, som ofta görs, är att man tror, att energi hos arbetsledaren räcker för att utlösa energi hos hans underordnade. Det är naturligtvis ganska ofta så, att en energiladdad karl river med sig sina män. Erfarenheterna visar ju detta i många fall. Där energiladdningen uppträder tillsammans med en stark läggning av maktfullkomlighet kan dock samarbetet bli besvärligt.

Vi har här alltså det intressanta fenomenet, att män, som är långt över normalt begåvade i intellektuellt avseende och dessutom har stor energi, ändå inte utan vidare kan anses vara goda arbetsledare.

En arbetsledare har att rikta sin uppmärksamhet i synnerhet på sina underordnades reaktioner. Det är där hans arbetsfält ligger, det är med dessa män han skall uppnå arbetsresultat, det är alltså hos dessa män han skall utlösa krafter.

Det görs otroligt många fel just av män, som är duktiga i ett bestämt avseende, som har t ex intelligens och energi, men som saknar sinne för människornas reaktioner och inte har förmåga att lyssna på sina medarbetare. En arbetsledare av i dag måste vara på det klara med, att enbart hans egen energi inte räcker till, utan att det kommer an på, hur denna energi utnyttjas för att hos gruppen frammana arbetsvilja och energi. Enbart aktion räckte till när arbetsledningen byggde på makt; nu kommer det även an på andras reaktion.

### **Att väcka initiativ**

Arbetsledarens ställning medför, att han måste vara initiativtagare. Men även gruppen måste ha förmåga till initiativ. Det gäller inte bara i katastroffall, i synnerhet för att förhindra en olycka, utan även när arbetsledaren är frånvarande och i andra särskilda situationer. Hur önskvärt det än är, att även i dessa för järnvägen viktiga situationer män finns, som handlar självständigt, så måste de dock hålla sig inom föreskrifternas ram.

Initiativ inom SJ förutsätter, att vederbörande har en klar bild av ansvarsfördelningen. Inom ansvarsfördelningens ram finns det en hel del möjligheter att visa självständighet i tänkande och i handlande.

Det gäller att gruppen förstår meningen med sitt arbete inom företaget och gentemot allmänheten. Det betyder alltså, att männen inte bara väntar på vad arbetsledaren bestämmer ifråga om detaljerna, utan att de ser och utför dessa detaljer så, att deras arbete blir meningsfullt.

Vi vet alla, att vi i praktiken är långt ifrån detta ideal. Alltid



finns det många, som väntar på, att arbetsledaren tänker för arbetsgruppen, att arbetsledaren bestämmer, vad som skall göras, och som upphör med arbetet så snart de har utfört just den sak, de fått sig ålagd.

Många arbetsledare uppfattar självständiga underlydande som besvärliga, ja t o m som konkurrenter eller fiender. Många dispyter mellan arbetsledare och underordnade rör sig speciellt kring detta ämne. Följden kan bli obehagliga uppträden eller en långvarig spänning, som tar på båda parternas nerver och kan fördärva enheten inom gruppen.

Som princip gäller: Föreskrifterna fördelar befogenheterna. Men det vore oklokt, att i onödan hänvisa till föreskrifterna för att avtrubba de initiativrika.

Först och främst får man alltid komma ihåg, att det finns många, som är väl kompetenta och därför om möjligt inte bör hindras att handla självständigt inom föreskrifternas ram. De har alltid sina egna tankar och ofta goda idéer hur ett arbete bäst skall utföras.

Är dessa tankar effektiva för företaget, så vore det en försynelse mot företaget, om arbetsledaren sökte förvandla en begåvad och energisk man till en resignerad massmänniska. Det går mycket väl för sig att förena disciplin inom gruppen, respekt för arbetsledaren och dennes anordningar med självständighet och initiativ.

Låt oss gå litet närmare in på möjligheten av att eliminera en motsättning mellan en arbetsledare och en man i gruppen med en överaktiv självhävdelse. Det enkla och rättframma är i detta fall det bästa. Tag honom avsidet vid en lämplig tidpunkt och tala med honom mellan fyra ögon. Låt honom så framföra alla sina synpunkter och ge Er själv tid att lyssna för att bättre komma underfund med orsakerna till den negativa inställningen. Dessa ligger i första hand sannolikt inte i arbetsledningen eller själva ordern. Självhävdelse och missnöje har ofta en helt annan bakgrund än den som först framträder. Situationen brukar bättras redan genom

att vederbörande får tala ut. Sök få honom att förstå, om det behövs, att det inte går an att bråka och demonstrera en negativ inställning, när Ni har bestämt något som han tror sig förstå bättre. Gruppandan får inte fördärvas. Så länge han arbetar inom ett företag eller annan gemenskap, måste han finna sig i att följa order och ta hänsyn till andra. Det kan komma en tid, då han själv kommer i samma situation som hans nuvarande arbetsledare. Först och främst måste det, som arbetsledaren har beslutat, lojalt genomföras.

Många gånger kan en sådan persons överaktivitet vändas till fördel för företaget om han, då tillfälle erbjuder sig, ges möjlighet till självständigt utförande av arbetsuppgifter.

Ett led i strävandet att väcka och tillvarata initiativ från de anställdas sida är tillkomsten av företagsnämnder och företagsombud. Varje arbetsledare bör ha en positiv inställning till den verksamhet, som utövas av dessa organ. Förslagsverksamhet bör uppmuntras.

## Att berömma och klandra

Både beröm och klander måste ges med förnuft för att få avsedd verkan.

Många arbetsledare underlåter helt att ge beröm och drar därmed inte nytta av det stimulerande moment, som ligger i beröm. Vetskapen om att arbetsledaren förstår att uppskatta ett gott arbete eggas i regel till fortsatt gott arbete. Det finns dock ett och annat exempel på motsatsen t ex hos individer, som är så självgodas, att de inte tål att höra beröm, ty resultatet blir endast ytterligare självgodhet och kanske rentav självvåld. Erkännanden måste sålunda ges med urskillning. Allt beröm måste också grundas på vetskap att det verkligen är välförtjänt. Om en person är värd beröm — och tål det — så ge honom det gärna så att andra hör det.

Om man inte tycker det är lämpligt att berömma, så skall man på annat sätt låta en framåtsträvande underordnad känna, att man intresserar sig för de krafter och strävanden, som gror och arbetar i hans inre. Inom varje arbetsområde finns det många tillfällen att visa intresse för människan och uppskattning av ett gott arbete.

En möjlighet, som finns, men som inte alltid utnyttjas, är att namnge den, som kommit med förslag eller som utfört ett visst arbete, t ex en utredning. Ja en så enkel sak, som att t ex låta den, som svarat för ett visst ärende, få sin signatur angiven på den utgående skrivelser, innebär en viss uppskattning av det utförda arbetet och verkar som ett trivselsmoment.

Detta är bara några exempel. Redan det här sagda torde emellertid ge en glimt av de möjligheter, som kan finnas att tillvarata och uppmuntra individuella prestationer i arbetet.

Klander bör om möjligt ges utan att andra är närvarande. Om klander ges i andras närvaro, kommer den klandrade att söka hävda sig inför åhörarna, så snart han får tillfälle till det. Om klandret varit berättigat, är det troligt, att han inte kan hävda sig på annat sätt än att uttala sig förringande om arbetsledarens person.

Annorlunda ställer sig naturligtvis förhållandet om kritiken sker i samband med undervisning i kurs eller dylikt. I sådant fall bör givetvis kritiken ges inför samtliga deltagare, så att alla drar nytta av den. I denna situation är den kritiserade så inställd på att han själv och gruppen skall lära sig, att han reagerar helt annorlunda än för kritik i det dagliga arbetet.

All kritik måste vara sakligt berättigad, annars skapas olust. Klandra icke i onödan! Skilj mellan väsentligt och oväsentligt! Innan klander ges, bör arbetsledaren söka analysera orsakerna till det förhållande, som förorsakar kritiken. Det kan t ex finnas tidpunkter, då en människa råkat ur balans på grund av personliga förhållanden och i sådana situationer kan kritik vara till större skada än nytta. Felet kan också ligga hos arbetsledaren själv, t ex

om han givit oklara order eller om arbetssättet är felaktigt. Ja det kan t o m vara så, att arbetsledaren själv är i mindre god balans och därför särskilt kritisk. I de senare fallen är givetvis kritik helt förkastlig.

När klander ges, så tänk på att dess mål är att förbättra och förebygga ett upprepande. Kritiken skall avse sak, inte person. Kritiken skall klart utsäga, vari felet består och hur arbetet istället borde ha utförts. Den måste ges i lugn och saklig ton. Både form och ton måste anpassas såväl efter personens läggning som felets art. Det finns personer, som mycket lätt kommer över även mycket skarp kritik, och det finns de, som tar även minsta anmärkning mycket hårt.

Klander får inte ges så, att en person förlorar sin självaktning eller sin aktning för arbetsledaren. Kritiken bör om möjligt icke enbart vara negativ utan även innehålla uppmuntran och erkännande, t ex av vissa delar av arbetet eller av tidigare arbete.

## **Att fostra blivande arbetsledare**

En bra arbetsledare skall också vara uppfostrare av blivande arbetsledare.

Arbetsledaren skall icke blott utöva sina befogenheter på arbetsplatsen. Han bör också söka utröna, om det inom gruppen finns någon särskilt dugande kraft, som kan anses vara en framtidsförhoppning för företaget. Vi alla måste i så fall övervinna den eventuella avogheten mot människor, som kanske en gång kan uppnå en högre ställning än vi själva. Vi måste alla just i ett sådant fall övervinna det subjektiva och vinna en objektiv inställning till människan.

Mycket mera lättvunnen än denna självövertinnelse är en positiv, produktiv inställning till uppgiften att upptäcka och utveckla blivande ledare. Om man med denna positiva inställning ser på sina män, som de kommer och går under årens lopp, kan man vid

sitt arbetslivs slut kanske en gång tänka: Den där duktige mannen var det jag, som först upptäckte och lärde upp. När man verkligen kan åstadkomma denna inre omställning gentemot begåvade underordnade, behöver man inte vänta på den inre tillfredsställelsen tills man har fått grått hår och nått pensionsålderns objektivitet, utan kan gå på upptäcktsfärd som talangscout.

Säkerligen finns det inom Er grupp någon, som kan tänkas bli en bra arbetsledare?

Har Ni levat Er in i utvecklingsmöjligheterna hos var och en av Edra närmaste underordnade, så att Ni har upptäckt och kommit i kännbar kontakt med alla de produktiva krafterna hos dem, även de krafter, som är fördolda för mindre goda iakttagare?

Har Ni gjort allt, som kan göras för att öva dessa krafter? Har Ni kanske t o m avstått från denne duktige man och rekommenderat honom till en annan arbetsledare, där denne Er medhjälpare får tillfälle att öva de färdigheter, som inte kan användas inom Ert område?

När en arbetsledare har fått rykte om sig att vara en skicklig uppfostrare och verkligt intresserad av att skapa förmågor, så bortfaller också misstron, att han vill rekommendera folk endast för att bli av med dem. I stället får han anseende att utöver sina andra färdigheter ha det produktiva värdet för företaget att vara en god uppfostrare. Ett sådant rykte och anseende kan en skolbildande arbetsledare få, fullkomligt oberoende av sin ställning inom SJ lönegrader.

### **Arbetsledaren måste ha gruppens förtroende**

En arbetsledare måste ställa sig frågan:

”Har mina män förtroende för mig?”

Denna fråga är viktig för ett givande förhållande mellan den överordnade och hans underlydande. Nästan alla fordringar man

ställer på en arbetsledare påverkas av gruppens förtroende till honom. Auktoritet, respekt, trygghet i farosituationer, utförande av order och mycket annat påverkas av gruppens förtroende. Om ett verkligt förtroende råder, faller en hel del överflödiga frågor bort, ävenså diskussioner, dispyter och andra friktioner, som belastar förhållandet mellan arbetsledaren och dem, som skall följa honom. De underlydande vet då, att han har tänkt över, varför han bestämmer så eller så, att han även vet, vad som skall göras när situationen ändrar sig.

Förtroendet har alltså en lugnande och irritationsbesparande verkan först på gruppen och därmed även på utomstående och sedan — inte minst — på arbetsledaren själv. Han kan tänka: ”De vet, att de kan lita på mig och därför behöver jag inte förbereda mig på alla möjliga invändningar och söka upp argument för en eventuell diskussion, jag kan ta det lugnt och se hur situationen utvecklar sig”. Denna förtroendets lugnande inverkan är alltså ömsesidig.

Gruppens förtroende till arbetsledaren är en fastare grundval för respekt och disciplin än t ex rent administrativa åtgärder. När en arbetsledare insätts på grund av direktiv uppifrån, så kan det hända, att gruppen till en början är osäker, hur det skall bli med arbetet under honom. Det är en hel del viktiga frågor, som gruppen då är tveksam om. Tillsättande av arbetsledare är en organisatorisk akt inom företaget. Om tillsättandet leder till att ett förtroendeförhållande växer fram, beror helt och hållet eller till största delen på arbetsledaren och på arbetsgruppen. Förtroendet måste växa fram organiskt, men när det slår rot och växer, så är det inte längre något problem eller diskussionsämne, utan dessa viktiga faktorer för all arbetsledning är givna: Man litar på arbetsledaren och därmed har man respekt för honom; man litar på honom och därför gör man som han säger. När man har förtroende för någon och därför gör som han säger, känns detta inte som tvång, utan mera som att följa en läkares ordinationer.

Av betydelse för arbetsgruppens förtroende för arbetsledaren är alltså, att de underordnade litar inte bara på hans bättre kunskaper om själva arbetet, hans fackkunskap, utan långt mera, att de litar på hans karaktär och hans överblick över arbetssituationen, i synnerhet över faromoment.

En viktig förutsättning för att en arbetsgrupp skall ha förtroende för sin arbetsledare är, att icke arbetsledaren favoriserar eller missgynnar enskilda individer inom gruppen. Det är viktigt, att arbetsledaren undviker allt, som kan ställa honom i beroendeställning eller tacksamhetsskuld till någon inom gruppen. Ur denna synpunkt måste man helt fördöma t ex att en arbetsledare lånar pengar av en underlydande.

## Om stämningar inom en arbetsgrupp

Stämningarna inom en arbetsgrupp påverkar i hög grad gruppens effektivitet.

Det är mycket svårt att definiera de olika stämningar, som vi innefattar i sådana begrepp som atmosfär, laganda och trivsel. Det är kanske inte heller nödvändigt att definiera dem men viktigt för en arbetsledare är, att han gör sitt bästa för att uppnå en god stämning inom sin arbetsgrupp.

Felet, som många arbetsledare gör, är att de inte bryr sig om atmosfär, laganda och trivsel. Att detta är en brist ser man tydligast när en annan med sinne för dessa förhållanden övertar samma befattning. Han lägger sig vinn om en annan ton eller ett annat uppträdande, ett annat sätt att umgås med sina medarbetare och människor över huvud taget eller tar itu med kanske till synes bagatellartade saker, som påverkar stämningarna på arbetsplatsen.

Mången arbetsledare kan på grund av egen tråkig erfarenhet ställa sig frågorna: "Är det överhuvudtaget möjligt att få folk att trivas? Uppskattas mina försök att skapa trivsel och bättre arbetsförhållanden?"

Detta är bekymmer, som nästan alla pionjärer för förbättringar inom näringslivet — och inte endast där — har att brottas med. Detta bekymmer visar sig även i det löpande arbetet hos rationaliseringsmän, arbetspsykologer och verksläkare. Mycket ofta är det så, att en förbättring av arbetsförhållandena till en början stöter på personalens motstånd. Det gäller redan vid småsaker som t ex arbetsstolar, belysning, kontorsinredningar, redskap, nya fordon o s v. Än starkare blir motståndet när det rör sig om större förändringar, t ex nybyggnad av kontorslokaler, verkstäder, stationer. I synnerhet kontorsbyggnader, särskilt då deras inredning, t ex ventilation, löpande band och annat, som skall underlätta arbetet eller höja personalens välbefinnande, ger ett rikt material för irritation bland personalen — må vara en dold irritation. Fakta för detta påstående finns det gott om inte bara hos vederbörande personal utan på sista tiden även i pressen. Även personal, som arbetar inom offentliga verk, har på sista tiden här i landet kommit fram med ganska tydliga yttranden om sitt ogillande av ändringar av kontors- och andra inredningar på deras arbetsplats.

Allt detta sammanhänger givetvis med människors motvilja mot förändringar.

Faktum är, att arbetsledarens arbete i dessa avseenden många gånger är mycket otacksamt. Detta får emellertid icke hindra en arbetsledare i hans strävan efter trivsel och förbättrade arbetsförhållanden. Viktigt är, att han i sådana fall i förväg samråder med personalen och förbereder den på förändringarna.

Det är också mycket nyttigt att då och då låta folk lufta ut sitt eventuella missnöje. Lyssna till dem, även om det är otrevligt för Er själv. Det ”rensar luften”. Sök dock hela tiden att bibehålla ett gott humör.

Om en konflikt uppstår inom en arbetsgrupp, är det arbetsledarens sak att söka bilägga konflikten. Många gånger kan det vara så, att en aktuell konflikt endast är utlopp för en kvarstående kon-



fliktstämning inom en grupp. Det gäller då att fundera ut "vad som ligger bakom" och eliminera grundorsaken till konflikten.

Här kan också vara på sin plats att påpeka, att en grupp reagerar annorlunda än en individ. Vi vet, att t ex panik är en typisk massföreteelse och att en enskild individ aldrig är så mottaglig för panik, som när individen tillhör en folkmassa. Likaså är alla försök att gynnsamt påverka intellektet hos en massa långt mindre effektiva än försöken att påverka de låga instinkterna, t ex förstörelsedriften eller lusten att förnedra allt som står högt, i synnerhet ledande personer. Aggressiviteten och oppositionslusten växer inom en folkmassa till häpnadsväckande intensitet och explosivitet. Många exempel därpå finns i historien, i synnerhet vid revolutioner, men även under lugnare epoker. Varje järnvägsman bör veta, att det förhållandet, att ett större antal människor är samlade vid en olycka eller i otålig väntan t ex på en station, redan i sig innebär, att människorna reagerar annorlunda än de skulle göra ensamma eller i en liten grupp.

På samma sätt reagerar en arbetsgrupp annorlunda än en enskild individ. En arbetsgrupp skiljer sig emellertid från en människomassa bl a därigenom att den behärskas, om inte av sin officiella ledare, så dock av vanor, som kan beräknas, och av reaktioner, som kan länkas till mindre farliga och skadliga yttringar.

Det faktum, att en grupp reagerar annorlunda än en individ, gör det i vissa situationer lämpligare att tala med enskilda individer i gruppen än med hela gruppen.

### Om grupptänkande

Varje grupp har i sig en tendens till begär att skilja sig ifrån "andra", i synnerhet ifrån andra grupper. Dessa tendenser finns även inom gemenskaper, som inte själva har utvecklat en utpräglad laganda eller kamratskap. Det kan vara så, att kamratskapet och sammanhållningen framkallas eller stimuleras endast genom beröring med och motsättning till utomstående.

Inom sådana grupper uppstår lätt en tendens, som vi kan kalla gruppegoism. Denna yttrar sig t ex däri, att en grupp vältrar över så mycket arbete som möjligt på en annan grupp eller i varje fall inte i tillräcklig grad underlättar arbetet för en annan grupp. Exempel på gruppegoism finns det gott om såväl inom SJ som inom andra storföretag. Från det dagliga arbetet kan säkerligen var och en dra fram flerfaldiga exempel på åtgärder, som skulle kunna underlätta arbetet för en annan grupp på samma arbetsplats, för en annan avdelning eller för personalen på en annan arbetsplats men som inte vidtas, därför att man alltför snävt enbart ser till sina egna intressen. Arbetet ligger kanske något vid sidan av de vanliga arbetsuppgifterna och förutsätter kanske en del extra omtanke och arbetsinsats. Vi måste alla försöka se bort från dessa snäva gruppintressen och arbeta med hela SJ-företagets bästa som gemensamt mål. Gruppegoinen visar sig även däri, att man behårt håller fast vid vissa förmåner, som även andra grupper skulle ha nytta av, men vilkas värde minskas när andra får del därav. Gruppens egoism har alla kännetecken, som utmärker individens egoism, men är tyvärr långt intensivare än individens och går i arv oberoende av om gruppens medlemmar växla; den blir lätt tradition.

Det är ofta svårare att kämpa mot gruppegoism än emot individuell egoism. Detta får en arbetsledare tänka på, när han representerar sin grupp. Sammanlänkningen av olika grupper och avdelningar är ett av de högre chefernas besvärligaste bekymmer men samtidigt ett av de viktigaste effektivitetskraven för varje transportföretag.

Arbetsledarens mellanställning visar sig även, då det gäller att avväga det berättigade i den egna arbetsgruppens intressen gentemot det som krävs uppifrån. För den överordnade låter sig situationen ofta beskrivas sålunda: Varje arbetsledare framför sina, d v s sitt arbetsområdes intressen, håller på dem och väntar att de andra gör erforderliga eftergifter.

När det gäller att avväga sin arbetsgrupps intressen gentemot det, som erfordras för det helas bästa, visar det sig, att män med en rik och klar föreställningsförmåga är överlägsna de enkelrikade, som kanske endast strävar efter att göra så få eftergifter som möjligt. Den som kan sätta sig in i andras läge, har en vidare syn på problemen.

När alla samarbetar på rent sakliga grunder behöver man inte mera ängsligt tänka på eventuella förluster för sin grupp, man behöver inte mera argumentera och motivera tillkrånglat och ansträngt för att maskera det egna intresset. Tiden för diskussioner kan minskas och uppfinningsförmågan kan användas för något bättre och trevligare.

Personombyte inom arbetsledningen kan vara nyttigt, därför att det förhindrar tillstelning i specialisering och gruppegoism. Den, som har förestått olika grupper, har lättare att sätta sig in i överinstansernas svårigheter.

## **Att arbeta med mindre dugligt folk**

Det finns inget företag, där alla är fullgoda. Varje arbetsledares önskan är att ha dugligt folk. När något inte går i lås skylls detta ibland på, att man inte haft fullgott folk.

Det faktum, att inte alla inom gruppen kan vara lika duktiga, och önskemålet att de skulle vara detta, var och en på sin plats, är ett av arbetsledarens stora problem och irritationsmoment.

Det är otänkbart att som förutsättning för god arbetsledning sätta klanderfria människor. T o m vid skapandet av institutioner, som har att uppfylla särskilt viktiga uppgifter, kan man inte garantera att allt fungerar bra endast därför, att ledaren fritt får välja sin personal. Detta har visat sig t ex i land, där det tillsatts s k hjärn-truster eller uppstälts elittrupper, katastrofkommandon o d. Vederbörande ledare fick själv välja sina män och kunde ösa ur en stor reservoar. Ändå kom det redan efter några veckor eller

några månader fram, att det klickade ifråga om samarbetet eller beträffande vissa erforderliga karaktärsegenskaper, t ex pålitlighet, förtegenhet, tålmod eller annat. Inom institutioner, där rekryteringen inte har på långt när så gynnsamma förutsättningar, måste naturligtvis betydande brister hos individerna framträda. I praktiken är varje arbetsledare hänvisad att arbeta med de människor han får. När det ställs upp krav för antagande av folk, så har det alltid blivit så, att dessa krav tillämpas strängare eller lindrigare allt efter läget på arbetsmarknaden.

Självklart söker en arbetsledare välja lämpligt folk. Självklart är även, att den arbetsledare, som har ett starkt inflytande vid urvalet av personalen, har mindre möjlighet att ursäktas sig med dålig rekrytering, när arbetet inte fungerar tillfredsställande.

Den situation vi här skall behandla är emellertid inte rekryteringen utan det stadium, där man arbetar med den personal, som står till förfogande. Problemet är alltså: Kan man uppnå effektivitet med mindre dugligt folk? Praktiken inom olika områden har visat att det går. De flesta reformatorer inom statslivet, inom det kulturella livet och inom näringslivet har varit tvungna att arbeta med den personal, som fanns. Ju närmare man studerar sådana reformer desto mera kommer man till förmodan och sedan till visshet, att det goda resultatet berodde på ledaren och några få kring honom.

Läroböcker i historia t ex förvränger gärna fakta för att komma fram till en kortfattad beskrivning av t ex pionjärbragderna vid järnvägarnas och den moderna industriens uppkomst. Det förefaller, som om alla deltagare där var säregna idealgestalter ifråga om energi, klokhet, seghet, pålitlighet o s v. Detta intryck hålls ofta vid liv genom minnesskrifter till olika jubiléer.

I verkligheten var givetvis kvalitén på människorna minst lika varierande förr som nu för tiden. Den som ville skaffa sig lämpliga medarbetare, hade långt färre betyg, referenser, testningar och andra dokument till förfogande för att bilda sig ett omdöme om

dem. Säkert är, att vid rekrytering nu för tiden arbetsgivarna har långt bättre möjligheter att inte bara förmoda utan att veta, vem som är lämpligast för en viss tjänst. I verkligheten har det alltid varit så, att det stora flertalet människor varit intresserade av helt andra saker än det, som intresserat deras ledare. Alltid var det några få, som ledde utvecklingen, och ofta fick de kämpa mot det stora flertalet. Detta gäller även folkrörelserna nu för tiden. De duktigaste banar vägen och leder.

Att frågan, hur mindre dugliga kan användas, kan lösas på ett effektivt och humant sätt, visar bl a just sådana jättegemenskaper som de stora järnvägsföretagen. Vi kan gärna medge, att inom en institution på flera tiotusentals människor finns det några, som inte är fullt så dugliga, som man skulle önska. Med detta medgivande minskar man inte anseendet för det hela, utan man fäster uppmärksamheten på, att företaget som sådant och de dugliga inom detta är i stånd att åstadkomma goda prestationer fastän det finns några mindre dugliga.

När det gäller att arbeta med mindre dugligt folk måste man fråga sig: I vilket hänseende är vederbörande mindre duglig? Det gäller att placera honom på en plats, där han har största förutsättningarna att klara arbetet. När han kommit på en sådan plats, gäller det att ge honom erforderlig handledning. Det finns hårt arbetande människor, som inte klarar sitt arbete och inte har stort anseende t ex därför, att de inte har det rätta arbetssättet eller inte kommit på rätt plats.

### **Om det personliga uppträdan**

Järnvägsmän är kända för att uppträda hyfsat och vårdat. Vi är skyldiga att göra det mot trafikanterna och vi vinner själva i trevnad om vi gör det inbördes. Låt oss därför söka bevara det vårdade personliga uppträdan, som vi och allmänheten är vana att finna hos järnvägspersonal!

Ett gott personligt uppträdande ger inte endast ett gott intryck utan är även tecken på en god anda inom järnvägs kåren. Låt oss t ex hålla på sådana trevliga seder som att tågklarerare utbyter honnör med lok- och konduktörspersonal och att banpersonal hälsar tåg och dressiner med honnör!

Vi vill inte försöka oss på att ge några regler för uppträdandet. Vi eftersträvar inte heller någon likriktning i detta avseende; det vore att göra våld på individen. Var och en bör givetvis uppträda så som bäst passar hans individuella läggning. Kravet är endast att var och en uppträder hyfsat och vårdat och det kan man göra på många olika sätt.

Förändringarna i den allmänna livsstilen kan naturligtvis inte undgå att påverka utvecklingen vid SJ. Utvecklingen mot friare umgängesformer kan och bör inte hindras. En viss stil och värdighet även under dessa friare umgängesformer måste vi emellertid kräva. Ett gott föredöme av arbetsledarna är säkerligen oftast ett effektivare sätt att uppnå detta än förbud och påpekanden. Detta utesluter emellertid inte att förbud och påpekanden ibland kan vara motiverade. De bör dock ges en så positiv formulering som möjligt. Man kan t ex istället för att ange var rökning är förbjuden tala om var och under vilka förutsättningar rökning är tillåten.

### *Arbetsledaren måste ges stöd från överordnade*

Arbetsledaren måste kunna lita på, att han får stöd uppifrån, när han gjort sin plikt och härvid efter bästa förstånd beaktat de mänskliga synpunkterna. Det är nödvändigt, att en arbetsledare har denna känsla av förtroende från sina överordnades sida, för att han med fasthet skall kunna utöva sitt arbetsledarskap.

Om en arbetsledare inte får berättigat stöd uppifrån i en besvärlig situation, uppstår en känsla av osäkerhet hos honom. Han vet inte vad han i fortsättningen har att rätta sig efter. Han vågar kanske inte längre ingripa, när situationen så kräver. Han und-

viker att fatta några egna beslut och ta något eget ansvar. Han förlorar intresset för arbetet och blir en rutintjänsteman, som gör vad som absolut fordras men inte mer. Hela grunden för hans arbetsledarskap har ryckts undan.

Det är emellertid inte nog med att just denne arbetsledare blir osäker. Även andra arbetsledare får kanske snart reda på hur överordnade handlat i fallet ifråga. De blir därmed också osäkra och frågar sig, hur det skulle gått för dem i en liknande situation. En osäkerhetskänsla kan på detta sätt smyga sig in i arbetsledarkåren.

Personalen drar också sina slutsatser och det dröjer kanske inte länge, förrän det kommer till nya försök från personalens sida att få beslut av arbetsledare ändrade.

Med ovanstående har vi naturligtvis inte velat säga, att varje beslut av en arbetsledare under alla förhållanden skall stå fast. Detta vore orimligt, eftersom en arbetsledare liksom alla andra kan göra misstag och för övrigt icke har den vida överblick över problemställningen, som en överordnad kan ha. Vi har endast velat framhålla betydelsen av att *berättigat* stöd ges och konsekvenserna av att ändra arbetsledares beslut.

Om ett beslut måste ändras, är det viktigt, att ändringen sker på sådant sätt, att den underlydande arbetsledaren inte förlorar sin auktoritet.

En kompromiss är kanske den lösning, som vanligen tillgrips, men det har sina nackdelar med kompromisser. Det är inte bara så, att ingen känner sig fullt belåten, utan — vad som anses värre av många — säkerheten, rättssäkerheten vacklar. Det blir ingen klar linje och varken befäl eller personal vet, vad de har att räkna med i framtiden vid liknande fall.

En arbetsledare, som icke vill förverka möjligheterna att få stöd uppifrån, måste söka utföra sitt uppdrag på ett smidigt sätt. Han får inte bara akta på saken utan även på situationen. Till situationen hör alltid människorna och deras reaktioner.

## *Sammanfattning av grunderna för en god befälsföring*

Arbetsledarens personliga egenskaper och hans uppträdande i och utom tjänsten är av utomordentligt stor betydelse för befälsföringen. Erfarenheten har visat, att goda karaktärsegenskaper är en minst lika viktig förutsättning för en god arbetsledare som goda intellektuella egenskaper. De viktigaste personliga förutsättningarna för en god arbetsledare sammanfattas nedan.

### *Rättvisa*

En egenskap, som absolut fordras av en arbetsledare, är rättvisa. Rättvisekravet är en stark tradition inom SJ — en tradition, som varje arbetsledare måste göra sitt yttersta för att vidmakthålla. Det finns ingenting, som så förtar arbetsglädje och arbetstrivsel, som orättvis behandling.

Med rättvisa menas dock icke en benhård förutbestämd hållning utan den innebär hänsyn till individuella olikheter och växlande förhållanden — men aldrig till egoistiska fördelar.

En arbetsledare skall rättvist företräda sina underordnade inför överordnade. Han får ej själv ta äran av underordnades arbete och får ej låta underordnade få skuld för saker, som han själv är ansvarig för.

### *Självkontroll*

God självkontroll, lugn och behärskning är nödvändiga egenskaper hos en arbetsledare. En arbetsledare skall söka stå över irritationsmoment, som kan ligga i själva arbetet eller i personliga moment. En lugn och avspänd ton i allmänhet och vid ordergivning i synnerhet är för de underlydande ett symptom på arbetsledarens inställning och ett tecken på att han behärskar situationen. Ett lugnt uppträdande påverkar även de underlydandes inställning till irritationsmoment. Därför kan arbetsledarens lugn och självbehärskning anses som en av de viktigaste förutsättning-



arna för en säker ledning i tilltrasslade eller av andra skäl irriterande situationer.

### *Ordhållighet*

Att stå för sitt ord måste vara en självklar sak för varje arbetsledare. Härav följer, att han aldrig får lova mer än han kan hålla och att han måste hålla reda på vad han lovat.

### *Intresse för människor*

Det gäller för en arbetsledare att alltid komma ihåg, att han satts att leda *människor*, som var och en reagerar på sitt individuella sätt och har mycket skiftande personliga förutsättningar. Han måste försöka sätta sig in i deras situation och söka förutse hur de reagerar i olika fall.

En arbetsledare bör vinnlägga sig om att intresserat lyssna på vad folk har att säga.

Personligt intresse och varmhjärtad vänlighet är en tillgång för en arbetsledare. Vänligheten får dock inte övergå till "dalt" eller minska den fasthet, som är ett villkor för god arbetsledning. De underlydande skall veta, att de kan komma till arbetsledaren med sina problem men måste också bringas att förstå, att arbetsledarens vänlighet inte får missbrukas.

Särskilt viktigt är det, att arbetsledarna visar intresse för nyanställda och ser till att de tas om hand på ett sådant sätt, att de känner trivsel i arbetet och gemenskap med arbetsgruppen.

### *Positiv inställning*

En arbetsledare bör hos sig själv likaväl som hos sina underlydande sträva efter att utveckla en intresserad och positiv inställning till arbetet och till de människor, med vilka han skall samarbeta.

En positiv inställning till arbetet innebär bl a lojalitet med företaget och vilja att medverka i åtgärder, som syftar till rationali-

sering av arbetet. En arbetsledare måste själv förstå och även söka få sin personal att förstå, att sådana åtgärder är nödvändiga, om SJ skall kunna hävda sig i konkurrensen med andra transportföretag.

En positiv inställning till människor tar sig bl a uttryck i tro på deras förmåga och ärliga uppsåt, vilja till samarbete samt vilja att sammanjämka sina egna synpunkter med andras till företagets bästa.

Småsinthet, prestige hållning och formalism är däremot uttryck för en negativ inställning, som nedsätter förmågan till effektiv ledning.

Vi får emellertid inte bortse från, att det finns individer, som inte visar sig motsvara det förtroende de ges, och att därför fast ledning och sträng övervakning i många fall erfordras.

### *Entusiasm*

Det är icke lika lätt att få en sak gjord som att veta vad som skall göras. Härtill fordras inspirerande krafter. Det är ett känt faktum, att folk ideligen måste upplivas för att lojalt stödja en sak. Den, som själv har ett äkta intresse för sitt arbete, äger större förmåga än den klentrogne att engagera andra med samma allvar. Den, som icke är besjälad av stark tro och entusiasm för sin uppgift, finner lätt allting vara mer eller mindre meningslöst och är därför mycket litet i stånd till att inspirera andra. Den skicklige arbetsledaren är mera angelägen att uppmuntra och stimulera de bästa sidorna hos sina underlydande än att kritisera de svagare förutsättningarna.

### *Energi*

Ett gott ledarskap förutsätter icke bara förmåga utan även energi. Energin bör emellertid i främsta hand inriktas just på de arbetsledande funktionerna. Det gäller främst att få fram effektivitet hos gruppen. Arbetsledaren får inte engagera sig så i det

direkta arbetet, att han försummar sitt arbetsledarskap. Det får inte bli så, att gruppmedlemmarna står och ser på och förgäves väntar på order medan arbetsledaren arbetar. Arbetsledaren skall använda sin energi till att planera arbetet och fördela ansvaret samt följa de underlydandes prestationer med ett stimulerande intresse. Då det gäller ledningen särskilt av en mindre grupp, är det emellertid därför icke lämpligt att arbetsledaren står sysslolös och tittar på. Tvärtom kan det vara av stort värde, att han föregår med gott exempel.

### *Initiativförmåga*

Det är en arbetsledares uppgift att ta initiativ. De ständigt ändrade yttre förutsättningarna för järnvägstjänsten nödvändiggör en fortlöpande anpassning av tjänsten efter ändrade förhållanden. Det är varje arbetsledares skyldighet att vaket följa utvecklingen och ta initiativ samt framföra förslag till alla åtgärder, som han finner främja företagets intressen.

En arbetsledare måste också med intresse beakta varje förslag, som han mottar, noggrant undersöka om det kan genomföras och — om så är fallet — antingen genomföra det eller vidarebefordra det till den instans, som genomförandet kommer an på. Är förslaget av sådan art, att belöning kan ifrågasättas, bör förslagsställaren uppmanas insända förslaget till företagsnämnden.

Om ett förslag ej leder till positivt resultat, bör meddelandet härom lämnas på sådant sätt, att viljan till nya initiativ inte undertrycks. Även om förslaget inte är genomförbart är viljan att komma med förslag värd uppmuntran. Nästa gång kan kanske vederbörande komma med ett bättre förslag.

### *Beslutsamhet*

Vi har nyss framhållit betydelsen av fasthet i arbetsledningen. Fastheten är ett utslag av beslutsamhet.

Det är fel att tro, att beslutsamhet alltid är detsamma som brådskande och kanske intuitiv tvärsäkerhet. Många gånger är ett hastigt beslut föregånget av intensivt tänkande och i ännu flera fall har det sin orsak i, att den beslutande varit i samma situation flera gånger förut och alltså erfarenhetsmässigt vet, hur han skall handla.

Arbetsledaren skall emellertid inte bara formellt besluta utan också stödja sitt beslut med en säker och helhjärtad hållning. Han måste därtill vara villig att oförfärad ta ansvaret för följderna av sitt beslut och får aldrig skjuta skulden för sina egna misstag på andra.

Beslutsamhet förutsätter självförtroende. En överordnad måste därför bidra till att ingjuta självförtroende hos underlydande arbetsledare.

### *Samarbetsförmåga*

SJ är i allra högsta grad beroende av ett gott samarbete de olika tjänstemännen och tjänsteställena emellan. Arbetsledarna måste därför vinnlägga sig om ett gott samarbete med överordnade, sidordnade och underordnade. Även i förhållande till trafikanter och till personalens organisationer är ett gott samarbete av utomordentlig betydelse.

Vad vi i dagligt tal brukar kalla "avdelningstänkande" är av ondo och måste bort. Alla avdelningar inom SJ måste samarbeta med hela företagets bästa som gemensamt mål.

## B. Att leda arbete

### *Synpunkter på arbetsledarnas driftsekonomiska uppgifter*

#### Att känna sitt arbete

En arbetsledare måste alltid sträva efter att både ha överblick över sitt arbetsområde och inblick i detaljerna. Överblick över arbetsplatsen och över arbetsgruppen och dess möjligheter (på gott och ont) är nödvändig i synnerhet inför nya arbetssituationer och inför förändringar. Kännedom om detaljerna behövs för att kunna bedöma varje fas av arbetet.

För en arbetsledare, som är ny på sitt område, gäller det i regel att först skaffa sig helhetssynen och sedan gå över till de olika detaljerna.

En god hjälp när det gäller att nå fram till helhetssynen, får man genom att studera eller göra upp grafiska framställningar av olika arbetsförhållanden. Som exempel på dylika framställningar kan vi nämna organisationsplaner, turlistor, ritningar, spårdispositionsplaner och grafiska tidtabeller. Andra värdefulla hjälpmedel är framställningar av trafikutvecklingen samt uppgifter och tablåer över personalens utbildning och lämplighet för olika arbetsuppgifter.

För att få klara begrepp om arbetet är det nödvändigt att systematiskt tränga in i dess olika detaljer. Enbart vanan att dagligen se eller uppleva något skapar i regel inga klara föreställningar om det. Först när man noggrant tränger in i arbetet lär man känna det från alla sidor.

Den som tränat upp sin kunskap om arbetsplatsen och dess arbeten, är i stånd att snabbt uppfatta olika situationer och fatta erforderliga beslut. Sk "geniala infall" vid tilltrasslade situationer beror i främsta rummet på en exakt och aktuell överblick över alla resurser. Brist på sådan överblick kan bli ödesdiger i vissa situationer.

Vi kan alltså konstatera, att arbetsledarens föreställning om arbetsplatsen och om arbetsresurserna måste vara fullständig och exakt och att grafiska framställningar av olika slag är goda hjälpmedel, som tvingar och tränar arbetsledaren till att få en fullständig och pålitlig överblick.

## Att planera

En arbetsledare har den viktiga arbetsuppgiften att planera de arbeten, han är ansvarig för. I viss mån görs sådan planering av en överordnad instans. Omvänt uppdrar ofta en arbetsledare viss planering åt underlydande arbetsledare.

Planeringen omfattar mycket olika arbeten inom skilda grenar av järnvägstjänsten. Vi måste därför här hålla vår framställning så allmän, att den är tillämplig på alla områden.

All planering måste föregås av en *analys*.

Vid *analysen* bör först och främst klargöras vad målet för en viss arbetsuppgift är. Därefter gäller det att tänka över, vilka andra arbetsuppgifter, som är aktuella, hur den nu ifrågavarande arbetsuppgiften påverkar dessa och i vilken ordningsföljd de olika arbetsuppgifterna bör utföras. Vidare måste övervägas, hur den ifrågavarande arbetsuppgiften påverkar arbetet inom andra områden av järnvägstjänsten, och hur uppgiften bäst skall kunna utföras ur denna synpunkt.

Nästa steg i analysen blir att klargöra vilken personal, som lämpligast kan utföra arbetsuppgiften, vilka hjälpmedel och materiel, som finns eller som bör anskaffas, samt vilka arbetsmetoder

eller arbetsförfaranden, som är mest ändamålsenliga. Härvid bör bl a övervägas om för ett arbete bör anlitas personal utom SJ, t ex entreprenör. I vissa fall ingår också i analysen att överväga vilka skyddsåtgärder, som behövs, och hur arbetslönen skall utgå.

Analysen resulterar i en *plan*. När det gäller enklare arbetsuppgifter kanske inte någon synlig plan görs upp, utan planen existerar endast i arbetsledarens medvetande. När det gäller mera komplicerade arbeten, bör emellertid analysen resultera i en konkret plan. En sådan plan kan ha många olika former allt efter arbetsuppgiftens art. Som exempel på olika planer kan vi här nämna tidtabeller, transportplaner, turlistor, arbetsordningar, arbetsbeskrivningar, ritningar.

Önskvärt är naturligtvis, att varje plan görs så överskådlig som möjligt. I den mån framställningen kan göras i grafisk form ökar detta överskådligheten.

En överskådlig plan har betydelse ur flera synpunkter. Först och främst hjälps den, som gör upp planen, till en bättre överblick, både när han gör upp den och när den skall tillämpas. Vidare ger en sådan plan möjlighet för andra att snabbt sätta sig in i planen eller delar därav.

För de flesta arbetsområden finns vedertagna eller föreskrivna former för uppgörande av olika planer. Ofta finns blanketter inrättade för ändamålet. Utöver dessa allmänt använda planer kan emellertid varje arbetsledare på eget initiativ finna nya former för planer, som kan underlätta planeringsarbetet.

På grundval av planen eller genom planen sker *reservering* av det, som behövs för att utföra arbetsuppgiften.

Reserveringen syftar alltså till att säkerställa, att allt vad som behövs för arbetets utförande finns tillhands på rätt plats och vid rätt tidpunkt. Reserveringen avser arbetskraft, tekniska hjälpmedel (t ex lok, arbetsmaskiner, vagnar, arbetsredskap), material och förbrukningsartiklar men också ritningar, instruktioner, arbetsanvisningar m m i den mån sådana erfordras.

Om icke planen är utformad som en order, måste den alltså kompletteras genom utfärdande av erforderliga order, rekvisitioner m m.

### Att ge order

När vi i detta avsnitt behandlar ordergivningen, avser vi i första hand inte ordergivning inom säkerhetstjänsten utan annan ordergivning. Orderna inom säkerhetstjänsten är ju i regel ingående reglerade och formuleringarna fastställda i säkerhetsordningen.

En order skall vara klart formulerad. Den skall i regel ge klart besked om *varför* det skall utföras, *vem* eller *vilka* som skall utföra ett visst arbete, *vad* som skall utföras, *hur* det skall utföras, *var* det skall utföras samt *när* arbetet skall börja och när det bör vara färdigt.

En order skall inte vara utförligare än nödvändigt och viktiga order bör ges skriftligt för att undvika missförstånd. När det gäller mindre viktiga order är i regel muntlig ordergivning att föredraga.

Det är faktiskt svårare än många tror, att ge order så att de blir korrekt uppfattade och villigt åtlydda. Varje arbetsledare bör därför ägna stor uppmärksamhet åt ordergivningen.

Idealet är givetvis, att arbetet är så väl organiserat och personalen så väl utbildad, att var och en vet, vad han skall göra vid varje tidpunkt. Ordergivning behöver då endast tillgripas vid oförutsedda situationer.

En god regel är att inte ge överflödiga order. Ett enstaka fall, där ordergivning varit motiverad, bör icke generaliseras och ge stöd för en allmän order. Om så sker, kommer ordenas antal att svälla ut och ändå inte täcka alla tänkbara fall. Ett mindre fel, som begås en gång, bör påpekas för den felande men behöver icke nödvändigtvis resultera i en allmän order.

Det är fördelaktigt, om en order kan ges i god tid, innan den skall utföras. Det är lättare att göra ett arbete, när man hunnit ställa in sig på det, än om ordern kommer först när det skall påbörjas.



Man bör i order tala om vad som skall göras. Om man också talar om vad som *inte* skall göras, uppstår lätt sammanblandning och missförstånd.

Man bör om möjligt kontrollera, att en order blivit rätt uppfattad. Särskilt gäller detta naturligtvis viktigare order.

Självklart vid all ordergivning är, att en överordnad arbetsledare inte får förbigå en underlydande arbetsledare och ge order direkt, utan att den underlydande arbetsledaren får vetskap om ordern. Bäst är om ordern kan ges i samråd med eller genom den underlydande arbetsledaren.

Många gånger kan också ett samråd med personalen rekommenderas, särskilt då det gäller ordningsfrågor och viktigare förändringar. Då det gäller mera komplicerade arbetsuppgifter, kan det också vara lämpligt, att ordergivningen föregås av ett samråd med den, som skall utföra uppdraget, varvid denne får redogöra för hur han tänkt sig lägga upp arbetet.

## Att instruera

Bland de faktorer, som bidrar till föredömlig arbetsledning, intar förmågan att instruera en central ställning. Förmåga till god instruktion och välplanerad upplärning är ovärderliga tillgångar för varje arbetsledare.

Rätt upplärning och rätt instruktion verkar på flera sätt. Den ger ett mera standardiserat arbete, ett snabbare arbete, man får mindre behov av övervakning, minskat behov av detaljerade order, man minskar ansträngningen för de anställda, får ett säkrare arbete med färre olycksfall och man minskar upplärningstiden samt får mindre personalomsättning.

Målet för varje instruktion är i stort sett att få varje man att utföra varje arbete, som tilldelas honom, *korrekt, utan olycksfall, snabbt och ansvarsmedvetet.*

Denna målsättning lägger ett stort ansvar på varje arbetsledare:

Han är ju till för att hjälpa sitt folk fram mot detta mål. Om hans instruktioner inte ger åsyftat resultat, har han inte heller utövat sin arbetsledning på det mest ändamålsenliga sättet.

Att instruera, det är att överföra kunskaper eller färdigheter från en människa, som *har* dessa kunskaper eller färdigheter till en annan, som inte har dem. För eleven är ingenting självklart; han har en helt annan syn på saken än instruktören, som ovillkorligen måste sätta sig in i elevens situation.

Även om den som skall lära upp någon, har fullständig kännedom om arbetet och ansvaret, är han därmed naturligtvis inte utan vidare färdig som instruktör. Den tekniska utvecklingen leder till rationaliseringar och under inflytande av senaste psykologiska och pedagogiska rön har även instruktionsgivandet blivit föremål för rationalisering. Arbetsledaren av idag har härigenom fått en säker och tillförlitlig metod för instruktion, vilken beskrives närmare i det följande. Metoden innefattar de åtgärder, som bör vidtagas före, under och efter instruktionen, för att denna skall ge bästa möjliga resultat.

## FÖRE INSTRUKTIONEN

### *Planera*

Lägg upp ett *utbildningsschema* (träningstabell), där man kan pricka in om vederbörande har fått den instruktion, som han skall ha, och där man kan kontrollera hur långt utbildningen fortskridit för varje man. All upplärning och träning skall planeras i förväg och genomföras enligt en klar plan och inte ske på grund av tillfälligheter eller genom aktualisering i form av olycksfall eller olyckstillbud.

### *Analysera*

Det är stor skillnad mellan att kunna utföra ett arbete och att kunna lära ut det. Hur väl man än "kan" arbetet måste man

alltid undersöka vad som behöver läras ut om det till just den person, som skall utföra det. Här fordras en speciell analysmetod, "en uppdelning". Först göres en *operationsindelning*, d v s man indelar ett arbete, som är för stort för att kunna läras ut på en enda gång, i det antal smärre enheter, som det ur instruktionssynpunkt består av. Varje operation omfattar således en instruktionsenhet. För varje sådan enhet utföres en *arbetsuppdelning*, vilket innebär, att arbetsledaren med några få ord antecknar gången i arbetsinstruktionen "viktiga steg" samt "nyckelpunkter", d v s yrkesfinesser m m, som kan göra arbetet lättare. Detta förfarings-sätt vill bringa arbetsledaren att tänka igenom instruktionen innan han utför den, så att den blir så bra som möjligt och därigenom en hel mängd problem undvikas, som eljest skapas av ofullständiga instruktioner t ex leveransförseningar, onödig kassation, olycksfall, otillfredsställelse m m. Arbetsuppdelningen sker med utgångspunkt från elevens inställning till arbetet i dess detaljer och ur olika synpunkter — kvalitetskrav, säkerhetskrav, olika skäl för utförande på ett visst sätt o s v. Analysen sker med papper och penna, inte för att så småningom sättas i händerna på eleven, utan för att grundligt reda ut arbetsgången för instruktören själv.

### *Gör allting klart*

Skaffa fram rätt utrustning och all erforderlig materiel.

Ordna arbetsplatsen så, som eleven bör hålla den i framtiden.

Välj lugnt tillfälle och lugn plats för instruktionen.

## UNDER INSTRUKTIONEN

### *Steg 1. Förbered*

Gör eleven obesvärad.

Beskriv arbetet kort och ta reda på vad han redan kan.

Intressera honom för arbetet.

Placera honom rätt.

### *Steg 2. Instruera*

Beskriv, visa och illustrera *ett viktigt steg* i taget.

Förklara varje *nyckelpunkt*.

Visa tålamod och tala tydligt.

Använd endast ord som han förstår.

Ta inte mer åt gången än han kan klara.

### *Steg 3. Pröva*

Låt honom göra arbetet — rätta fel.

Låt honom själv förklara *vad* han gör och *varför*.

Ställ frågor — uppmuntra frågor.

Fortsätt tills han förstår.

### *Steg 4. Avsluta*

Ange var han kan få hjälp.

Lämna honom att arbeta på egen hand.

## EFTER INSTRUKTIONEN

Kontrollera honom ofta.

Ge beröm för gjorda framsteg.

Gå så småningom över till normal tillsyn.

Som en sammanfattning och komplettering av vad den angivna metoden vill framhäva som väsentligt vid instruktion är det angeläget att

#### POÄNGTERA

*att* god instruktion är ett universalverktyg, användbart i alla situationer där det gäller ordergivning, upplärning, träning, introduktion på arbetsplatsen m m

*att* uppträning av elever kräver detaljplanering i lika hög grad som planering av arbetet; lämna inget åt slumpen

#### VARNA FÖR

*att* låta egen skicklighet leda till att noggrannheten vid instruktionen nonchaleras eller s k självklara saker blir glömda

*att* överskatta det egna minnet; minnet är en bristfällig anteckningsbok och ett värdelöst testamente

*att* tänka "det här har jag gjort så många gånger, så det borde jag

*att* även den enklaste instruktion kräver förberedelser för att bli effektiv; en god hjälp erbjuder en arbetsuppdelning (analys)

*att* ordningen på arbetsplatsen, liksom tillgång till rätt utrustning och materiel, gör halva arbetet vid instruktionen; gott föredöme skapar föredömlig arbetsplats

*att* instruktören skall genom hela sin attityd visa en positiv inställning till eleven

*att* tydlig genomgång, fullständiga anvisningar och lugnt framställningssätt garanterar den perfekta efterhärmingen; var noga med att inte ta mer åt gången än eleven kan klara

*att* det är lättare att stämma i bäcken än i ån — att man följaktligen skall rätta felaktigheter på ett tidigt stadium

*att* lära ut utan att sedan stödja är som att starta en bil och lämna ratten genom att hoppa av

*att* i de fall eleven inte lärt sig, har instruktören inte gjort ett fullgott arbete och får börja om igen.

kunna instruera i"; kanske, men långt ifrån säkert

*att* situationer uppstår, då fickkniven dyker upp som skruvmejselns ställföreträdare, eller delar och uppgifter plötsligt saknas; det blir stora hål i instruktionsarbetet

*att* skrämman bort viljan att lära och förstå genom ett stelt eller bryskt uppträdande

*att* hetsa vid ordergivning och upplärning; intrycket att det går fortare då än vid väl balanserad instruktion är falskt, det tar längre tid att repetera och lägga tillräta efteråt

*att* låta eleven utföra arbeten utan att man förklarar varför, åtminstone i stora drag; det är bättre att förstå än att efterapa

*att* upprätthålla kontakt på avstånd; det bör ske genom närmande och ökat förtroende

*att* skylla på eleven, när inte uppgifter kan utföras efter instruktionen; det är kanske instruktionen som är felaktig.

Grundprincipen i detta system är, att instruktören är ansvarig för att hans arbete verkligen nyttiggöres i praktiska arbetsresultat. Instruktören skall eliminera svårigheterna för eleven genom *träning* istället för att låta honom lära sig genom att dra erfarenhet av sina egna misstag.

Synpunkterna på en instruktion kan avslutningsvis sammanfattas sålunda: Om eleven upprepar sina misstag, är det oftast instruktörens, d v s Ert fel. Gör klart för Er, att eleven förstår

de ord Ni använder. Träna noggrannhet under tidkontroll. Gör eleven intresserad av sitt arbete. Uttala Ert gillande. Vänj honom att fråga, om han så behöver. Gör instruktionen realistisk. Arbeta på arbetet, så som det skall utföras. Använd gärna muntlig instruktion och demonstration, men tro inte att de ensamma leder till målet. Man skall hela tiden komma ihåg, att *man bäst lär sig, det man själv gör*. Tala inte om hur arbetet kan göras fel, utan gå igenom det *rätta* förfaringssättet. Skapa en god stämning kring utbildningen.

### Att kontrollera

En arbetsledare skall bl a kontrollera, att arbetsplats, maskiner, redskap m m är i ändamålsenligt skick, att lämpliga arbetsmetoder används, att arbetet utföres med god arbetsintensitet, att inga onödiga avbrott eller andra tidsförluster uppstår samt att arbetet i övrigt fortlöper enligt plan.

Kontrollen brukar, alltefter det objekt den är inriktad på, benämnas materialkontroll, redskapskontroll, maskinkontroll, tidskontroll och effektivitetskontroll.

Ett led i kontrollen är inspektioner på arbetsplatsen. För att inspektioner skall bli till avsedd nytta är det önskvärt, att de görs efter viss plan. Man har då att välja på

*att* utföra stickprov, som för varje gång avser viss detalj, som inspekteras inom hela inspektionsområdet,

*att* indela inspektionsområdet i mindre områden och för varje gång grundligt inspektera ett av dessa mindre områden,

*att* låta varje inspektion gälla hela området.

Givetvis kan man även kombinera dessa olika inspektionssätt.

Inspektioner bör om möjligt omfatta arbetet vid olika tidpunkter på dygnet. Varje inspektion bör göras så, att den inspekterade verkligen känner att hans arbete blivit utsatt för en saklig och vederhäftig kontroll. I inspektionen bör inläggas ett uppfordrande eller uppmuntrande moment. Det är viktigt att kontrollera, att

vid inspektionen framställda anmärkningar eller påpekanden verkligen blir respekterade.

## Att förenkla

En arbetsledare bör söka medverka till arbetsförenkling inom järnvägstjänsten. Inget arbetsförfarande får tas för gott, utan vi måste ständigt sträva efter att göra arbetet på ett ännu mera ändamålsenligt sätt. Å andra sidan får vi inte sträva så efter att utföra arbetet på *bästa* sätt, att vi — om vi inte för ögonblicket kan tillämpa detta sätt — underlåter att använda ett annat sätt, som är bättre än vårt nuvarande. En god regel är: Det bästa får ej bli det godas fiende.

Många arbeten kanske görs i onödan. I så fall måste vi ta bort dem. Man brukar ju säga, att det bästa arbetet är det, som aldrig behöver utföras.

För att nå fram till en förenkling av ett visst arbete måste man i regel ingående tänka igenom arbetet. Följande schema kan härvid vara till god ledning.

### Steg 1. *Analysera*

Anteckna de olika momenten i nuvarande arbetsmetod.

### Steg 2. *Fråga*

Gå igenom de olika momenten och ställ för varje moment följande frågor:

1. Vad är syftet med detta moment?  
Varför är det nödvändigt?
2. Var skall detta göras?  
Varför är detta bästa platsen?
3. När skall detta göras?  
Varför är detta bästa tidpunkten?
4. Vem skall göra detta?  
Varför är denne person lämpligast?
5. Hur skall det göras?  
Varför är detta sätt bäst?

Steg 3. *Anteckna förbättringar*

Skriv upp arbetsmomenten i den förbättrade metoden.

Steg 4. *Handla*

Genomför förslaget eller vidarebefordra det till den, som kan besluta om dess genomförande.

## **Att tänka ekonomiskt**

En arbetsledare måste alltid anlägga ekonomiska synpunkter och handla med största omtanke om SJ ekonomi.

I det dagliga arbetet finns många situationer, då förtänksamhet från arbetsledarens sida leder till besparingar. Man skall naturligtvis inte reparera eller tillverka en detalj för 20 kronor, om man kan köpa den i närmaste affär för 10 kronor. Man skall inte till dryga kostnader röja bort snöhögar, som inte ligger i vägen, om solen lika väl kan smälta bort dem. Man skall inte låta en godsvagn stå veckotal i väntan på detaljer, som med litet ansträngning kan anskaffas på någon dag. Ja detta är bara några exempel. Det är naturligtvis ofta så, att en enda dylik åtgärd icke betyder så mycket, men om alla SJ arbetsledare tillvaratar alla de besparingsmöjligheter av detta och liknande slag, som finns i det dagliga arbetet, betyder detta mycket för hela SJ-företagets ekonomi.

Ifråga om personalanvändningen finns många exempel på hur man med små medel kan uppnå besparingar. Här skall endast nämnas ett par.

När ett arbete utföres av två eller flera man inträffar ofta, att de hindrar varandra, så att stora "spilltider" uppstår. Ofta kan man då uppnå lika bra arbetsresultat med en man mindre. Sammansättningen av arbetslag bör därför alltid ägnas stor uppmärksamhet.

Järnvägstjänsten består ofta av en mängd olika delarbeten, som det gäller att kombinera på bästa sätt. Ju bättre en arbetsledare



känner arbetets delar, desto större är förutsättningarna för att han skall kunna uppnå den ur ekonomisk synpunkt bästa kombinationen. Om nytt arbete tillkommer, kan detta ofta påläggas en redan befintlig man, eventuellt genom omdisponering av andra arbeten. Om ett arbete bortfaller eller minskar i omfattning, kan ofta personalminskning ske, eventuellt genom omdisponering av andra arbeten.

En arbetsledare har ibland behov av att göra en ekonomisk kalkyl. Vi kan här inte gå in på alla de problem, som sammanhänger med en mera komplicerad sådan. Detta är nog inte heller nödvändigt, eftersom de, som har behov av att göra mera omfattande kalkyler, har särskild utbildning härför. Vi får här nöja oss med att exemplifiera ett par mycket enkla fall.

I de kalkyler, som en arbetsledare har störst behov av att göra, gäller det ofta att jämföra kostnaderna för vissa åtgärder, t ex ombyggnader eller insättande av nya fordon, maskiner, redskap o d, med de kostnadsminskningar, t ex beträffande arbetslön, lokkostnader o d, som åtgärderna beräknas medföra.

### *Ex 1*

Låt oss först ta det enkla fallet att en mindre magasinsombyggnad, kostnadsberäknad till 20.000 kronor, beräknas medföra att en station kan spara ett dagsverke per vardag av en man i lönegrad 10. Lönar det sig att utföra denna ombyggnad?

Vi måste då först välja en bestämd tidsperiod för våra beräkningar och väljer en ettårsperiod.

Nyttan av ombyggnaden kommer stationen tillgodo under en följd av år. Det vore därför oriktigt att fordra, att ombyggnaden skulle betala sig redan under det första året. Vi får istället försöka bedöma under hur många år vi har nytta av ombyggnaden och "avskriva" eller, som man också säger, "amortera" kostnaden med en viss del under vart och ett av dessa år.

Låt oss anta, att i generalplan för stationen är planerat ett helt

nytt magasin på annan plats, men att vi måste räkna med, att det dröjer 20 år innan detta nya magasin kommer till utförande. Den ombyggnad av det gamla magasinet, som vi eventuellt skall göra, har vi alltså nytta av under 20 år. Vi bör då avskrivna ombyggnadskostnaden under 20 år och kan då räkna med en årskostnad för avskrivning av  $\frac{20.000}{20} = 1.000$  kronor per år.

Eftersom SJ skall förränta det kapital, som läggs ned i järnvägsanläggningar, bör vi också räkna med räntekostnad för det kapital, som ombyggnaden kräver. Enär de årliga avskrivningarna efterhand nedbringar värdet av det i ombyggnaden nedlagda kapitalet, skall vi emellertid inte varje år räkna räntan på hela kapitalet. Medelkostnaden för den årliga räntan under hela avskrivningstiden brukar man beräkna på *halva* anläggningskapitalet.

I vårt aktuella fall bör vi alltså beräkna räntan på  $\frac{20.000}{2}$  d v s 10.000 kronor.

Om vi räknar med en räntesats på 4 % blir alltså den årliga räntekostnaden  $\frac{4 \times 10.000}{100} = 400$  kronor.

Strängt taget borde vi kanske också räkna med en viss årlig kostnad för underhåll av den ombyggda magasinssdelen. Med hänsyn till att en avskrivningstid av 20 år är att anse som kort, då det gäller en husbyggnad, och att kravet på underhåll är mindre då det gäller en magasinbyggnad än exempelvis ett stationshus, kan vi dock bortse från underhållskostnader i detta fall.

Vi har alltså kommit fram till följande årliga kostnader för ombyggnaden:

avskrivning .....	1.000 kronor
ränta .....	400 „
	Summa 1.400 kronor

Det är alltså denna kostnad vi får jämföra med den kostnadsminskning, som uppnås, om vi inbesparar ett dagsverke i lönegrad 10 per vardag.

När vi skall beräkna denna kostnadsminskning, får vi inte enbart räkna med den direkta lönekostnaden. Vi måste också ta hänsyn till de sociala kostnaderna. I en särskild tablå, uppgjord och utsänd av drifttjänstbyrån, finns summan av direkta lönekostnader och sociala kostnader angiven för olika lönegrader och i olika ortsgrupper. Om vi antar, att det i vårt fall gäller en station i ortsgrupp 3, finner vi ur denna tablå, att kostnaden för ett dagsverke i lönegrad 10 vid tidpunkten för denna boks utarbetande är 35:07 kronor. Eftersom vi beräknade kunna spara ett dagsverke per vardag blir alltså den årliga kostnadsminskningen  $300 \times 35:07 = 10.521$  kronor.

Vår kalkyl har alltså visat, att ombyggnaden lönar sig och ger en beräknad årlig nettobesparing av 10.521 — 1.400 kronor d v s c:a 9.100 kronor.

Det är emellertid icke säkert att alla ombyggnader, som i och för sig är lönsamma, kan komma till utförande. Eftersom SJ anslag är begränsade, måste nämligen en avvägning göras mellan olika investeringar och anlagen i första hand användas för de mest lönsamma och mest angelägna ändamålen. I nuvarande läge är SJ också beroende av arbetstillstånd.

### *Ex 2*

Låt oss nu ta ett fall, där det gäller att se, om det lönar sig att sätta in en maskin för att ersätta mänsklig arbetskraft. Vi kan anta, att maskinen kostar 18.000 kronor i inköp, att vi kan använda den i 12.000 timmar, innan den är så försliten, att den bör utrangeras och att kostnaderna för reparationer och revisioner under hela användningstiden uppgår till 6.000 kronor. Vidare antar vi, att kostnaderna för driv- och smörjmedel uppgår till 2 kronor per timme och att maskinen utnyttjas 2.000 timmar per år.

Eftersom totala användningstiden beräknats till 12.000 timmar och vi använder maskinen 2.000 timmar per år måste vi avskryva anskaffningskostnaden på  $\frac{12.000}{2.000} = 6$  år.

Den årliga avskrivningen utgör alltså  $\frac{18.000}{6} = 3.000$  kronor.

Den årliga räntekostnaden får vi i analogi med föregående exempel räkna på beloppet  $\frac{18.000}{2}$  dvs på 9.000 kronor.

Efter räntesatsen 4 % blir alltså den årliga räntekostnaden  $\frac{4 \times 9.000}{100} = 360$  kronor.

Kostnaden för reparation och revision antog vi vara 6.000 kronor under hela användningstiden. Den blir då i medeltal per år  $\frac{6.000}{6} = 1.000$  kronor.

Kostnaderna för driv- och smörjmedel förutsatte vi vara 2 kronor per timme. Med användningstiden 2.000 timmar per år blir alltså årskostnaden för driv- och smörjmedel  $2 \times 2.000 = 4.000$  kronor.

En sammanställning av de årliga kostnader, som vi ovan kommit fram till, får följande utseende

Avskrivning . . . . .	3.000 kronor
Ränta . . . . .	360 „
Reparation och revision . . . .	1.000 „
Driv- och smörjmedel . . . . .	4.000 „
<hr/>	
Summa årskostnad vid 2.000 timmars användningstid . . . .	8.360 kronor

Om vi antar, att maskinen även i detta fall ersätter arbetskraft i lönegrad 10 med avlöning enligt Ortsgrupp 3 (dagsverkskostnad 35:07 kronor vid tidpunkten för denna boks utgivande), motsvarar årskostnaden för maskinen  $\frac{8.360}{35:07} = 238$  dagsverken.

Det fordras alltså, att man sparar mer än 238 dagsverken per år för att maskinanskaffningen skall vara motiverad ur ekonomisk synpunkt.

Med dessa exempel har vi endast åsyftat att göra en enkel framställning av de mest elementära grunderna för det ekonomiska tänkande, som varje arbetsledare vid SJ måste eftersträva.

## ***Sammanfattning av grunderna för en driftsekonomisk arbetsledning***

### *Kunskap*

Kunskap om arbetet är nödvändig, för att man skall kunna leda ett arbete. En arbetsledare, som inte är förtrogen med det arbete han skall leda, kan inte vinna förtroende hos dem han skall samverka med. Förtrogenhet skapar förtroende och respekt. Säljan kan emellertid en arbetsledare vara förtrogen med ett arbetes alla faser redan när han tillträder en post. Han måste då sträva efter att *bli* förtrogen med arbetet. Hans medarbetare märker snart om denna strävan finns och redan detta skapar förtroende.

Det räcker emellertid inte med vetskap om hur arbetet utföres just nu. Arbetsledaren måste också ha kunskap om syftet med arbetet och förutsättningarna för det. Annars blir arbetet en mekanisk upprepning av invanda arbetsformer. Arbetsledaren måste också känna till arbetet inom närliggande arbetsområden, så att han kan inordna sin arbetsgrupps arbete i det större sammanhang, som syftar till att utföra transporter på bästa och billigaste sätt.

### *Planläggning*

På arbetsledaren ankommer det att planlägga sin grupps arbete, så att bästa möjliga utbyte uppnås. Med utgångspunkt från arbetets mål skall arbetsledaren tillse, att erforderlig personal, mate-

rial, maskiner, verktyg och redskap finns tillhands på rätt plats och vid rätt tidpunkt.

Arbetet måste planläggas med hänsyn tagen till hur det påverkar andra verksamhetsgrenar inom företaget.

Viktigt är också att vid planeringen tillses att arbetsuppgifterna i möjligaste mån fördelas så, att rätt man kommer på rätt plats.

### *Ordergivning*

En order skall gå rakt på sak och inte vara utförligare än nödvändigt. Den skall som regel ge svar på frågorna varför, vem, vad, hur, var och när. Viktiga order bör ges skriftligt för att undvika missförstånd.

### *Instruktion*

En av arbetsledarens viktigaste uppgifter är att instruera sina underlydande — framförallt givetvis nykomlingar — hur de skall utföra sitt arbete. En arbetsledare måste därför uppöva sin förmåga att instruera på ett lättfattligt sätt.

Om ett arbete kan utföras lika bra på flera olika sätt och den underlydande har syftemålet fullt klart, kan det emellertid vara psykologiskt fel att binda en duglig underlydande vid ett visst arbetssätt. Lämna i sådant fall en viss frihet för arbetets utförande!

### *Tillsyn och kontroll*

Varje arbetsledare har att vaka över att arbetet kommer igång på den tid och det sätt, som avsetts, och att det fortlöper enligt plan.

Varje inspektion bör göras så, att den inspekterade verkligen känner att hans arbete blivit föremål för en saklig och vederhäftig kontroll. I inspektionen bör inläggas ett uppfordrande eller uppmanande moment. Det är viktigt att kontrollera, att vid inspektionen framställda anmärkningar eller påpekanden verkligen blir respekterade.

## *Ordning*

”Ordning är arbetets hävstång.” Detta är ett gammalt uttryck, som betonar, att en god ordning är av grundläggande betydelse för arbetsresultatet.

Inom järnvägstjänsten, där överlämning av ett arbete från en tjänstehavare till en annan ofta måste ske och där misstag i arbetet kan få allvarliga konsekvenser, är ordning och reda av särskilt stor betydelse.

En arbetsledare blir ofta bedömd efter den ordning han förmår genomföra på arbetsplatsen. Allmänhetens uppfattning om SJ-företaget grundar sig också ofta på den ordning eller brist på ordning, som råder på expeditioner och magasin och i resgodsrums.

Arbetsledaren måste själv iakttä ordning och måste se till att även hans underlydande gör det. Det goda exemplet har här — liksom på andra områden — stor betydelse. Det får emellertid icke bli så, att arbetsledaren går omkring och städar efter sina underordnade. Han skall lära dem ordning.

## *Punktlighet*

Punktlighet är ett krav, som ligger i själva järnvägstjänstens natur.

En arbetsledare måste ålägga sig själv och sina underlydande punktlighet. Bristande punktlighet är ett tecken på bristande samhörighetskänsla.

## *Ekonomisk drift*

De allt större kraven på vårt företag ifråga om effektivitet ställer ökade krav på arbetsledarnas förmåga att bidra till rationaliseringar och att tänka ekonomiskt. Varje arbetsledare måste därför vinnlägga sig om att förbättra sin förmåga i dessa avseenden och att i sitt arbete tillvarata alla möjligheter till ett bättre ekonomiskt utbyte av SJ verksamhet.

## C. Några speciella frågor

### Personlig olycksbenägenhet

På grund av de särskilda risker och krav, som alltid måste utmärka arbetet i ett stort trafikföretag, har säkerhetssynpunkterna kommit att spela en stor roll vid SJ. Stora ansträngningar och kostnader har sålunda nedlagts för att eliminera olycksriskerna. De tekniska hjälpmedlen har förbättrats, säkerhetsföreskrifterna har ägnats en ingående uppmärksamhet liksom deras tillämpning i planläggning, instruktion och utbildning. Olycksstatistiken har bearbetats, för att lärdomarna från denna skall kunna tillvaratagas.

Granskningen av statistiken från olyckorna vid SJ ger vid handen, att de, liksom fallet är på andra arbetsområden, i alldeles övervägande grad har sin grund i personliga orsaker och mindre ofta i rent tekniska brister. I många fall kan de aktuella orsakerna spåras till störningar på det personliga planet, ofta av den art, att de bör kunna reduceras genom vakenhet och olika insatser från personalens sida. De största möjligheterna till sådana olycksförebyggande åtgärder har personal i arbetsledande ställning. Därigenom faller också ett stort ansvar i detta avseende på arbetsledaren.

Vilka olycksorsaker kan arbetsledaren då komma åt och påverka? De tekniska orsakerna är visserligen väl uppmärksammade genom centralt utfärdade säkerhetsföreskrifter och olika anordningar. Men den praktiska tillämpningen, liksom instruktion och utbildning och den ständiga kontrollen av ev störningar och nya riskmoment måste dock uppmärksammas av arbetsledningen. De största möjligheterna till en reduktion av olycksfrekvensen torde



arbetsledaren i alla fall ha på det mänskliga planet — genom att få sin personal att fungera bättre och säkrare.

Det är ett länge känt faktum, att vissa personer på grund av medfödda eller andra störningsfaktorer har en mångdubbelt större benägenhet till olycksfall än genomsnittet. I ett utländskt trafikföretag kom t ex 30 % av olyckorna på 4 % av de anställda förarna.

Vanliga symtom på personlig olycksbenägenhet är trötthet, rädsla och nervös anspänning, oordning och splittring, jäkt, alkoholpåverkan, ovana, deprimerad sinnesstämning, bekymmer, oro, irritation, ilska, vantrivsel, lust att briljera och visa sig märkvärdig, demonstrativa och dumma skämt, slöhet och bristande intresse. Gemensamt för alla dessa symtom — varningssignaler! — är, att de innebär en störning i personlighetsorganisationen och resulterar i en oelastisk och icke ändamålsenlig anpassning. Samma symtom vittnar om störd uppmärksamhet, nedsatt koncentrationsförmåga och försämrad arbetsförmåga överhuvudtaget och bör redan därför ägnas ingående uppmärksamhet av arbetsledaren.

Hos sådana personer, vilkas situation kan beskrivas som lugn, vaken, trygg, harmonisk och hos vilka vi finner arbetsglädje, intresse, inre balans och ansvar, har vi stora utsikter att inte hitta tendenser till olyckor. Det finns i dessa positiva egenskaper ett inre sammanhang, som på en gång representerar säkerhet, personlig utveckling och goda arbetsinsatser. Hos dessa personer sammanfaller därför individens verkliga intressen i arbetet med arbetsledningens och säkerhetstjänstens.

De personliga orsakerna till olyckor är, enligt de erfarenheter man har, sällan isolerade företeelser utan brukar i mer eller mindre utpräglad grad vara ett uttryck för hela personlighets-situationen. Ofta kan störningssymtomen spåras ända tillbaka till barndomen. Men en person kan också tillfälligt komma ur balans och förlora elasticiteten i sin anpassning.

Man har beräknat, att 50 % av alla olycksfall inträffar under psykiska depressionsperioder. Anledningen till en depression kan

vara störningar av de mest skilda slag i livsbetingelser och arbetsförhållanden, såsom sjukdom, bekymmer och konflikter, missanpassning i och utanför arbetet. En olustig, steltnad och negativ atmosfär i arbetet är ett bidrag till olycksfrekvensen liksom en lugn, vänlig och stimulerande situation med arbetsglädje och trivsel är en grundläggande förutsättning för säkerhetsarbetet.

Arbetsledningen har de största möjligheterna att påverka klimatet på arbetsplatsen och kan aldrig undgå att göra det genom sitt eget uppträdande — i positiv eller negativ riktning. Ett obalanserat och aggressivt uppträdande, som vållar stelhet, rädsla och försvarshållning eller sårar självkänslan är ett hot mot säkerheten och kan därför inte försvaras på vårt arbetsområde. Det krävs av alla inom SJ att vinnlägga sig om en positiv, samarbetande och saklig hållning, som får arbetet att flyta smidigt, med minsta möjliga störningar och friktioner. De farligaste störningarna framträder inte alltid starkt på ytan, men kan, utan att väcka uppteend, beröra djupare känslor på ett hotande sätt.

Varje arbetsledare bör därför genom personligkontakt och samtal uppmärksamma uppdykande störningar sådana som sömnlöshet, sjukdom, indisposition, bekymmer och konflikter och vidtaga lämpliga åtgärder. Det kan inte tillåtas, att några tekniska säkerhetsåtgärder blir åsidosatta, därför att det är tågförsening. Det är inte mindre riskabelt att låta en man, som tex på grund av några natters sömnlöshet kommit ur gängorna, få tjänstgöra som tågklarare.

Samma förhållanden, som ovan berörts mot bakgrunden av säkerhetstjänsten, är också av stor betydelse när det gäller arbetarskyddet. Arbetsledarna bör givetvis göra allt vad som rimligen kan göras för att förhindra olycksfall i arbete med allt vad däri rymmes i form av personlig tragik och kostnader för företaget.

Här följer några särskilda synpunkter av intresse för arbetsledaren.

Ordna diskussioner eller små konferenser kring säkerhetsfrågorna och olycksfall i arbete, gärna med utgångspunkt från in-

träffade tillbud eller olyckshändelser. Det är också ett lämpligt tillfälle att klargöra innebörden av de utfärdade bestämmelserna. Vad kan läras av fallet, vad kan göras för att förhindra ett uppreparande? Vid sådana tillfällen eller på annat lämpligt sätt bör personalen hållas underrättad om t ex antal inträffade olycksfall i arbete under viss tidsperiod, varvid jämförelse bör göras med samma tid under föregående år.

Instruera särskilt ny personal om riskerna i arbetet och intressera skyddsombuden att ägna denna gren av verksamheten stor uppmärksamhet. Kontrollera, att var och en behärskar sitt arbete utan tvekan och verkligen *följer* föreskrifterna, inte bara *kan* dem. Ge instruktion där det behövs.

Släpp ej fram några avvikelser eller slentrian inom säkerhetstjänsten. God planläggning av olika arbeten, en förbättrad arbetsfördelning, klar organisation av arbetsplatsen, t ex en bestämd ordning vid uppställning av böcker, journaler o s v spar tid, minskar irritationer och oklarhet och därmed också risken för farliga misstag.

## Snabbhet kontra jäkt

Som bekant ställs på järnvägsdriften och därmed på järnvägsmännen krav på säkerhet och snabbhet.

Säkerhetskravet i förhållande till snabbhetskravet förtjänar en mera ingående behandling. Ofta skylls det på ”jäktet” att man underlät en viss åtgärd. Men all planering åsyftar bl a att ta bort jäktet, d v s det nervösa, det ryckiga, det oöverlagda — och det farliga. Man måste lära sig att skilja mellan jäkt och snabbhet.

Kan snabbhet i arbetet genomföras utan att säkerheten blir lidande? Erfarenheten i järnvägsdriften lär oss, att denna möjlighet finns. Tusentals järnvägsmän har bevisat det i sitt långa yrkesliv.

När vi ser på folk i ställverk på storstationer, så kan vi där se exempel på snabbhet utan jäkt. Är männen där mindre nervösa än andra? Det behöver de inte alls vara, men de har tränat upp sig

till att förbli lugna i brådskan. Är det tanken på säkerheten, som gör dem så lugna under arbetet? Inte alls. Sannolikt skulle en alltför intensiv tanke på säkerheten göra dem nervösa och osäkra. Människan är så funtad, att tanken på faran och bemödandet att vara särskilt försiktig kan ha motsatt verkan. Vi minns alla våra första försök på cykel. Just det trädet eller den stolpen vi bemödade oss att köra omkring, körde vi på, som om vi drogs dit. Just bemödandet att vara särskilt försiktig kan göra en själv osäker.

Utomstående förvånas ofta över med vilket självklart lugn exempelvis ställverkstjänsten utföres av rutinerade fackmän under rusningstiden. Fastän felgrepp kan få beklagliga följder utföres varje grepp snabbt och utan nervositet. Vilket framsteg i intellektuell prestation och i anpassning till en för människan ovanlig arbetssituation detta innebär tänker kanske inte den på, som utför detta arbete eller som ofta sett det utföras. En i arbetet ej insatt individ skulle bli förskräckt, om han ställdes inför en sådan situation. Vi skulle då upptäcka alla de fenomen, som anses förknippade med jäktet. Den ovane skulle framför en sådan uppgift vara rädd för varje handgrepp, kanske just därför att han föreställer sig de faror, som kan vara förknippade med det; han skulle inte kunna besluta sig. Om tågsituationen skulle bli litet mera tillkrånglad, så skulle den ovane bli ängslig. Om en farosituation skulle utveckla sig, så skulle han rent av gripas av panik och helst springa ifrån.

Av detta resonemang kan vi dra slutsatsen, att en människa genom övning kan nå fram till en rutin, som gör att även mycket påfrestande arbete kan utföras snabbt men utan jäkt.

Om en tilltrasslad situation uppkommer bör såväl den närmaste arbetsledaren som andra överordnade vara försiktiga, så att de inte genom sina ingripanden förvärrar situationen. Det kan hända att de inte känner till alla detaljer i situationen lika väl som den, som hela tiden varit med i arbetet. Däremot är det givetvis värdefullt om en överordnad arbetsledare lugnt och sakligt observerar

situationen och finns tillhands, beredd att lämna direktiv, när så är nödvändigt eller påfordras.

Att genom hastiga ingripanden ändra arbetssituationen kan verka irriterande på vissa typer av människor. De räknar med, att allt skall få göras så, som de själva i förväg har planerat. Om det nu ges en order, som inte passar ihop med deras system och ordning, så kastar det omkull inte bara den disposition de har tänkt lägga till grund för sitt arbete, utan det skapar en känsla av osäkerhet, som har verkningar långt utöver det aktuella fallet. Underordnade vet ju inte i vilka andra sammanhang den överordnade anser det nödvändigt att ingripa, det kan vara var som helst och när som helst. Fullständigt likgiltigt är i psykologiskt hänseende om den överordnade tänkt nöja sig med detta enda ingripande.

Ovanstående får givetvis ej fattas så, att en överordnad ej skulle ingripa om situationen så kräver, utan har endast framförts för att belysa reaktionerna vid hastiga ingripanden.

## **Schematisering och facktänkande**

Inom ett stort företag fordras en viss grad av rutinmässighet. Man brukar kalla detta schematisering. Många individer överdriver schematiseringen. Andra opponerar sig mer eller mindre kraftigt mot densamma. Mellan utpräglade schematiker och deras motsats — reformatorer och initiativtagare — råder en motsatsställning.

Människor, som granskar eller övervakar schematiska uppgifter och arbeten, påverkas stundom så att de med tiden blir allt för ”petiga” och kritiska även för de minsta avvikelser. Denna sakligt berättigade inställning kan ibland övergå till en mera aggressivt betonad inställning. Man gör av schematismen med tiden en livs-åskådning, en princip som gäller på alla livs- och arbetsområden. Dessa människor har lätt för att överdriva noggrannheten. För andra kan denna noggrannhet te sig som småaktighet och mannen

bakom den som pedant. Män med nya idéer, särskilt de unga eller de andligt unga, kan lätt bli rasande över detta, som de anse, orubbliga pedanteri. I vissa fall kan denna skillnad i arbetsmetoden utveckla sig till en varaktig och djupgående personlig konfliktstämning.

Schematikerna kan ofta åberopa sig på att vara de fasta punkter inom storföretag och verk, kring vilka allt rör sig. De kan också med viss rätt ikläda sig traditionens gloria. Det är inte bara en kamp mellan olika metoder, utan en strid mellan olika människotyper och livsåskådningar. Kanske är det inte överdrivet att säga, att denna kamp mellan två tendenser och människotyper kan bli en kontinuerligt varande spänning inom större företag.

Det gäller att få en produktiv inställning till dessa motsatser. När man lär sig att se rätt på saken, så kommer man så småningom till den insikten, att dylika spänningar kan vara störande men också främjande för företaget. För företagets bästa är nog både de konservativa männen och idé-männen nödvändiga; de konservativa för att bevaka den traditionsbundna utvecklingen, ordningen och noggrannheten, idé-männen för att få in nya fläktar och litet mindre vanetänkande, så att det hela rör sig och går framåt. Det ena kompletterar det andra.

Den som är motståndare till schematisering, får inte glömma, att schematisering är absolut nödvändig på ett sådant område som t ex säkerhetstjänsten, där minsta avvikelse från fastställt schema innebär fara. Han får också komma ihåg, att ett schema underlättar ordningen i arbetet och förhindrar glömska.

Största nyttan av schematisering får man, när rutinen gått så långt, att den övergått till automatisering. Med automatisering menar vi då, att rörelser, tankar, beslut blir automatiska, vanemässiga. Vanan skall när det gäller enkla arbeten helst gå så långt, att vederbörande "gör det av sig själv". På samma sätt, som vi har vant oss vid så komplicerade rörelser som t ex att gå i trappor, kan också arbetsrörelser automatiseras.

Låt oss ta ett exempel. En gaffeltruckförare, som är ovan att köra gaffeltruck, måste ägna sin uppmärksamhet åt att korrekt manövrera ratt, pedaler och spakar. Han hinner då föga tänka på i vilken ordning han skall utföra transportererna, för att arbetet skall bli så effektivt som möjligt. Genom fortsatt träning kommer hans körning att mer och mer automatiseras och till sist går manövreringen helt automatiskt. Då får han möjlighet att koncentrera hela sin uppmärksamhet på, hur han bäst skall kunna planlägga det transportarbete, som skall utföras med trucken.

Använder vi dessa iakttagelser, så förstår vi, att automatisering kan göra tankarna fria för andra problem, som i synnerhet arbetsledare har att göra med. Om en arbetare skickligt tränas upp att automatisera en stor del av sitt dagliga arbete, så kan han göra tankarna fria för det väsentliga och för det, som inte är schematiserat och rutinmässigt arbete.

Schematisering och automatisering kan alltså användas för att ge utrymme för initiativ, självständigt tänkande och beslutsamhet.

Vi har nyss nämnt något om en typ av människor, som vi kallat schematiker. En annan typ av människor är de, som förlorat förmågan att sätta sig in i andras arbetsmiljö och frågor, som inte tillhör det egna facket eller som avviker från fackets vanor att se, tänka och arbeta.

Dessa individer har stelnat till i sina yrkes- och arbetssätt. Den i utbildningen och yrket ofta under årtionden tränade koncentrationen har lyckats, alla förmögenheter har enkelriktats och med tiden utkristalliserats kring specialämnets föreställningssätt.

Detta kan medföra, att en dylik individs alla intellektuella förmögenheter, t ex kännedom om och förståelse för annorlunda inriktade tänkesätt, alltid växlar in på fackspåret. Det lönar sig därför kanske inte att diskutera med honom; det slutar för honom alltid med inväxling på hans eget spår.

Var och en måste ge akt på sig själv och om möjligt söka förhindra dylikt tillstelnande. Å andra sidan måste vi också ha för-

ståelse för individer, som icke undgått detta. De kan förutom hög intelligens också ha ett varmt hjärta och en god vilja. De kan också vara mycket intresserade av att vidareutbilda sig och att respektera andras åsikter och strävanden. Det är kanske inte så, att de inte *vill* ändra sig utan de kanske inte *kan*. De är fastlåsta i sin föreställningsvärld, i sitt upptränade sätt att se på material, människor och idéer — i sina vanor att reagera och att påverka; alltså i alla sina arbetsvanor.

### Vanor utan mening

Vanor har tendens att bli bestående. Detta är en fara för rationellt arbete och bör uppmärksammas av varje arbetsledare.

För att drastiskt belysa varthän vanebildning kan leda skall vi berätta en anekdot, som Bismarck relaterar i sina memoarer i avslutning till sin tid som minister i Ryssland.

En av de första vårdagarna plögade ryska hovet göra en promenad mellan Neva och Paulspalatset. Kejsaren hade lagt märke till att en post stod mitt i en gräsmatta. Soldaten, som tillfrågades varför han stod där, kunde bara svara: ”Det är befallt”. Kejsaren lät då genom sin adjutant fråga hos högvakten, men fick där endast svaret, att posten stod där vinter och sommar. Den ursprungliga befallningen kunde man inte få tag på. Saken diskuterades vid hovet och blev bekant även bland betjäningen. En gammal pensionär berättade då, att hans fader för länge sedan vid ett besök i denna park hade sagt till honom: ”Där står posten kvar ännu och bevakar blomman”. Kejsarinnan Katarina hade en gång i tiden mycket tidigt på våren upptäckt en snödroppe där och sagt, att man skulle vara rädd om den och att den inte skulle plockas. Den togs om hand genom att man ställde en vaktpost på platsen. Sedan dess hade posten stått där år ut och år in.

Något sådant händer inte nuförtiden hos oss. Verkligen inte? Hur är det med anslag och skyltar på Er arbetsplats? Har de alla



än i dag en mening, den åsyftade meningen? Finns det inte på Er arbetsplats någonting, som vanemässigt kvarstår från en gången tid och som nu förlorat sin mening?

Det tycks vara ett mycket allmänt drag att låta allt gå i det gamla spåret. Och nu det viktigaste: Har Ni någonsin tänkt på, att en viss sak är meningslös? Och har Ni nöjt Er med svaret: "Det har nog sin djupa mening och betydelse" eller "Det är föreskrivet och därmed bra" eller "Det är inte något att göra åt".

Vi kommer alltså från denna lilla historia till ganska otäcka perspektiv rörande vanornas förlamande inverkan på rationellt tänkande och handlande. All byråkratism har en stor mängd av sådana meningslösa vanor att bjuda på. Intressant och irriterande är motiveringen för meningslösa eller icke rationella vanor. Den som har till uppgift att rationalisera, stöter ideligen på de mest sökta argument till försvar för icke rationella vanor och förvaltningsprocedurer. Alla tänkbara argument används som värn för att skydda sig mot reformering och för att undvika stöten mot väsentliga brister.

## Något om rationalisering

Ökad produktion är det mål, som statsmän och företagsledare i alla länder eftersträvar. Ökad produktion ger möjlighet till höjd levnadsstandard; detta är numera även arbetstagarnas organisationer och i regel även de enskilda arbetstagarna medvetna om.

För järnvägarna, som producerar transporter, är den behövliga produktionen vid viss tidpunkt given och lika med de krav på transporter, som trafikanterna uppställer. Det gäller för oss att producera dessa transporter med minsta möjliga kostnader och att nå högsta möjliga standard. Om kostnaderna blir för höga eller standarden för låg, minskar trafikanternas benägenhet att anlita järnvägens tjänster. Järnvägarnas möjligheter att hålla låga taxor minskas härigenom ytterligare. Man råkar härigenom in i en

olycklig kretsgång mot ständigt försämrat resultat, som i det långa loppet kommer att ogynnsamt påverka järnvägspersonalens löne- och befordringsförhållanden.

Rationalisering är det viktigaste botemedlet häremot. Vårt arbete bör därför inriktas dels på att minska driftkostnaderna och höja standarden, vilket indirekt och på sikt verkar trafikstimulerande, dels på direkta åtgärder för att värva trafik.

Vi har i det föregående avsnittet av denna handledning sett, hur vanor blir bestående, vilket är av värde när det gäller goda vanor men av ondo när det gäller dåliga sådana. För att bryta vanor, som icke överensstämmer med ett rationellt arbetssätt, fordras en medveten strävan efter rationalisering.

Vid SJ finns särskilda organ, som huvudsakligen sysslar med rationaliseringsarbete. Dessa organ kan emellertid endast medhinka en ringa del av de rationaliseringsuppgifter, som finns. Vi måste därför uppställa kravet, att varje arbetsledare skall vara en rationaliseringsman inom sitt område.

En rationalisering är i själva verket en rent saklig procedur bestämd i främsta rummet från teknikens och effektivitetens sida, men de, som skall medverka vid rationaliseringen är människor och människorna är känsliga. Den som skall genomföra ett rationaliseringsbeslut, som berör personalen och dess vanor, måste därför sätta sig in även i de själsliga moment, som är förknippade med en så irriterande procedur. En arbetsledare av den nya typen får icke nöja sig med den enkla hållningen: Detta är bestämt, alltså måste det följas. Arbetsledaren måste sätta sig in i hela den situation, som uppstår, när han skall genomföra uppdraget.

Det kan bli innebära, att han förbereder personalen på den nya situationen, att han vädjar till deras eget omdöme, att han genomgår med dem de olika möjligheter, som finns för att verkställa uppdraget.

Naturligtvis gäller det för en arbetsledare inte bara att han kommer med svårigheterna — som den överordnade sannolikt

redan förut kände till eller anade — utan med positiva förslag till lämpliga sätt att övervinna svårigheterna. Även dylika förslag förutsätter, att arbetsledaren har sinne för situationen och för människorna. Och han behöver i normala fall inte vara rädd att framföra svårigheterna för överordnade, hur kinkigt än ärendet är. Framförandet bevisar, att den underordnade inte bara vill verkställa uppdraget utan tänker efter, hur han kan verkställa det på lämpligaste och smidigaste sätt.

Om en arbetsledare i en kinkig situation, där det gäller personalens framtida arbetsinställning, inte uppmärksamgör sin uppdragsgivare på eventuella lokala förhållanden och på möjligheter, som finns, att uppnå målet på ett mindre irriterande sätt eller på ett mera tillfredsställande sätt, så får han inte förvåna sig över, om han utsätts för viss kritik uppifrån. Det kommer ju sannolikt förr eller senare på tal, hur personalen reagerar och vad arbetsledaren har gjort eller underlåtit. Då är det bättre att i förväg ha diskuterat vilken lösning, som bäst tar hänsyn till mänskliga och andra synpunkter, alltså till situationen som helhet. Båda har då denna sakliga och mänskliga överläggning som bärande basis för eventuellt klander och angrepp. Dessa obehagliga eventualiteter har förresten det goda med sig, att båda är tvungna att se det *hela* — inte bara från den aktuella och fackmässiga sidan, utan även från allmänhetens och personalens synpunkt.

### **Det är viktigt att förbereda nya åtgärder**

Som bekant uppstår mycket motstånd och förtret genom nya åtgärder på arbetsplatsen enbart av det skälet, att de berörda inte vet besked om det i förväg. På alla ställen, i synnerhet inom industrin, går man nu in för att underrätta i förväg. Förr i tiden tänkte man sig, att det kunde vara bra att utan tidsödande omgång starta med ett nytt arbetssätt, en ny konstruktion, nya inrättningar på arbetsplatsen o s v. Man resonerade som så, att ju mera man talade med

personalen om något nytt, desto mera frestade man dem till invändningar, vilket kunde förhåla reformerna. Många erfarenheter på olika håll har visat, att i längden är det både effektivare och trevligare att på rätt sätt förbereda en principiellt ny åtgärd.

Detta måste en arbetsledare vid SJ tänka på. I det dagliga arbetet kan man lätt iakta, att oppositionen eller åtminstone en ogynnsam reaktion lätt uppstår, om man kastar folk brådstörtat in i nya situationer. Tänk på detta t ex vid ändringar av tjänstgörings-turer! Ingen är glad åt att överta en oväntad tur, men ännu starkare blir olusten, om besked härom lämnas i sista stund och utan förklaring av orsakerna.

Folk behöver tid för att inställa sig på en ny situation. En hel del nya situationer på arbetsplatsen kan ju föra med sig förändringar, som man inte genast kan överblicka. Planer, som har förberetts, kastas omkull. Hemmet och familjelivet kan beröras av åtgärder på arbetsplatsen. Dessa förhållanden kan kanske betraktas som småsaker sett från företagets sida, men oerhört betydelsefulla för den enskilde och dennes ekonomi. När så är möjligt, måste man sträva efter att den, som berörs av en ändring, får tillfälle att psykiskt ställa om sig till den nya arbetssituationen och att träffa de förberedelser, som erfordras för hans del.

## **Vissa för järnvägstjänsten typiska irritationsmoment**

Tvånget att nödgas fördela uppmärksamheten på en mångfald olika moment försvårar arbetet inom många grenar av järnvägstjänsten. Detta tvång måste motsvaras av förmåga, om inte individen skall bli nervös. Särskilt arbetsledarna måste förvärva denna förmåga. Arbetsledarna vid SJ är inte ensamma om detta; alla arbetsledare och alla företagsledare är beroende av denna förmåga. Om de inte förvärvar den, blir effektiviteten likaväl som trivseln lidande.

Arbetsledaren skall också kunna tänka på flera uppgifter på en

gång. Till skillnad mot det just nämnda innebär detta, att han inte endast minns t ex erhållna order utan att han också i rätt tid förbereder eller utför uppgifter, som uppkommer genom ett förändrat trafik- eller arbetsläge.

Ryckigt arbete framhålls ofta som särskilt irriterande i trafiken. Detta är ett irritationsmoment, som drabbar många järnvägsmän. Man träffar t ex sällan en reparatör i vagntjänst, som inte ideligen måste arbeta stötvis. Personalen vid banavdelningen, elektroavdelningen och signalavdelningen kallas ofta till arbeten, som skall göras i hast. Det ligger vid järnvägen principiellt lika till som vid reparationsarbeten inom industrin. Genom trafikens ombytlighet blir det ryckiga och överraskande i arbetet emellertid än mera påtagligt.

Allmänt kan sägas, att de som inte kan ställa in sig på detta drag hos järnvägstjänsten, får svårt att trivas med sitt arbete vid SJ. Bäst är det att principiellt ställa in sig på, att järnvägsarbetet för med sig en del överraskningar, som varken företaget, arbetsledarna eller vederbörande själv kan veta i förväg, än mindre kan förbereda eller meddela. Särskilt arbetsledarna måste veta om detta och vänja sin grupp härvid.

Det är ett verkligt krus vid alla arbeten, som berör tågrörelsen, att de ofta måste avbrytas. Ideligen störs man i pågående arbete av tåg som kommer, telefonsamtal, trafikanter o s v. Det ena arbetet stör även det andra. Folk, som har fallenhet för koncentration i en bestämd riktning, har svårt att anpassa sig till detta krav. Det behöver inte alls vara odugliga människor. De kan tvärtom vara de intelligentaste och mest framstående.

Låt oss tänka på en konstruktör av en apparat, som skall tjäna säkerheten vid SJ. Denne man måste tänka fullkomligt ostörd när det gäller att få fram det avgörande, nämligen en konstruktion som eliminerar osäkerhetsfaktorer.

Helt annorlunda måste den man inställa sig, som sedan använder apparaten i säkerhetstjänsten. Han måste vara beredd på

telefonsamtal, på meddelanden om nya tåglägen, på nya order. Trafiken erfordrar andlig rörlighet i detta hänseende.

Avbrott i pågående arbete eller tankegångar verkar mycket olika på skilda individer. Det synes emellertid, som om dessa individuella olikheter förändras genom miljön. Praktiken visar, att många, som haft svårigheter med avbrott i arbetet, vänjer sig vid detta genom tjänsten vid SJ. Yrkesmiljö och rutin stimulerar och tränar till denna förmåga. Därtill kommer att ett omväxlande arbete i regel blir mindre tröttande än ett mera ensartat tempoarbete.

Skolutbildningen och över huvud taget intellektuellt arbete används som medel för att lära folk att koncentrera sig på en sak åt gången och i synnerhet att tänka systematiskt. Detta innebär, att man genom denna utbildning lärt sig att slutföra tankegångarna, att inte upphöra förrän problemet verkligen är genomtänkt. Denna så värdefulla uppfostran är faktiskt ett tveeggat svärd när det gäller arbeten, som tvingar till ständiga avbrott.

Individen, särskilt arbetsledaren, måste försöka att utveckla en för honom själv lämplig arbetsteknik. Dessutom får han bemöda sig om att alltid bevara lugnet, hur tilltrasslad situationen än är. Många duktiga arbetsledare vid SJ har tillägnat sig en sådan arbetsteknik och ett sådant lugn.

## Något om arbetsfysiologi

Arbetsfysiologi kallar vi den vetenskap, som har tagit till uppgift att undersöka hur det mänskliga arbetet skall kunna ordnas på ett så rationellt sätt som möjligt ur energiförbrukningssynpunkt samt hur man skall kunna förhindra onödig trötthet och för tidig förslitning av den mänskliga organismen. För att nå sitt mål sysselsätter sig arbetsfysiologien med att studera människan själv samt hennes omgivning och verktyg i arbetet.

Vi kan här endast helt ytligt beröra arbetsfysiologiens resultat.

Den som vill tränga djupare in i ämnet, måste vi hänvisa till speciallitteraturen på detta område.

För att undvika onödig energiförbrukning är en bekväm kroppsställning under arbetet av betydelse. Om ett arbete kan utföras i sittande ställning blir t ex energiförbrukningen mindre än om det utföres i stående ställning. Om ett arbete kan utföras i upprätt ställning går det åt mindre energi än om det måste utföras i framåtböjd ställning.

En under längre tid kvarstående belastning av muskulaturen, sk statiskt muskellarbete, verkar tröttande och bör undvikas. Vi vet alla, att det är mycket mera ansträngande att bära en hink vatten med krokig arm än med rak arm. I förra fallet fordras att man hela tiden spänner armens böjmuskler. De utför då ett "statiskt muskellarbete" och får icke tillfälle att återhämta sig. För allt arbete gäller, att man måste eftersträva avslappning av muskulaturen och undvika allt, som förnimmes som en kvarstående spänning.

För ett effektivt arbete fordras en god arbetsteknik, dvs att man låter olika muskler och muskelgrupper samarbeta på ett effektivt sätt och att man sätter in kraften i rätta ögonblicket och i väl avvägd proportion. Det är detta som exempelvis en vältränad idrottsman lyckats uppnå.

Arbetsfysiologer rekommenderar ett rytmiskt rörelsesätt samt avrundade rörelsebanor. Ett rytmiskt rörelsesätt underlättar musklernas avspänning mellan anspänningsmomenten. Avrundade rörelsebanor leder visserligen till större rörelseutslag, som utifrån ser ut att representera ett oekonomiskt rörelsesätt, men har visat sig medföra större arbetseffektivitet, troligen därigenom att motsatta rörelser inte kommer att direkt följa på varandra. Detta underlättar musklernas samspel.

Arbetsfysiologerna har också gjort undersökningar rörande den mest ekonomiska arbetstakten vid kroppsarbete samt rörande behovet av vilopausar. Man har kommit till resultatet, att det vid tungt arbete i regel är bättre att arbeta hastigt och att använda sig

av litet längre vilopauser än omvänt. Det förklaras av, att en för långsam arbetstakt dels orsakar ett större antal statiska moment i muskelarbetet, vilket leder till ökad trötthet, dels orsakar, att den levande kraften och rytmen ej på samma sätt kommer arbetsprestationen tillgodo som vid ett hastigare tempo.

Ifråga om arbetströtthet kan man skilja på objektiv trötthet, d v s en trötthet, som medför en märkbar nedsättning av arbetsförmågan, och subjektiv trötthet, d v s känslan av trötthet. Det är inte säkert, att dessa fenomen alltid följs åt.

Tröttheten är i regel lokaliserad till det centrala nervsystemet. Det är endast vid mycket tungt kroppsarbete eller när arbetet är koncentrerat till vissa muskler, vilka utnyttjas särskilt intensivt, som tröttheten är lokaliserad till de för arbetet engagerade musklerna.

Vid mycket tungt muskelarbete, t ex det som utföres av en skogshuggare eller en maratonlöpare, uttömmes kroppens förråd på lätt tillgängligt energimaterial för muskelarbetet. Detta visar sig i att blodsockerhalten sjunker. Den låga blodsockerhalten påverkar det centrala nervsystemet och orsakar trötthetskänslor. Genom tillförsel av små mängder kolhydrater, t ex ett par sockerbitar i timmen, kan blodsockerhalten höjas till normalt värde, trötthetskänslorna undvikas och prestationsförmågan återställas.

För att undersöka graden av trötthet i det centrala nervsystemet har arbetsfysiologerna använt bl a den metoden, att man undersökt människors förmåga att uppfatta flimrande ljus. Man börjar med att låta vederbörande iakta ett ljus, som flimrar med så stor frekvens, att man får intrycket att ljuset är fast. Därefter sänks frekvensen efterhand. Försökspersonen får ange, när han först iaktar att ljuset flimrar, och detta värde ("Fusionsfrekvensen") noteras. På detta sätt har man t ex konstaterat, att en intellektuellt arbetande individ vid slutet av arbetsdagen har lägre fusionsfrekvens än på morgonen. Fusionsfrekvensen har också visat sig vara sänkt efter hårt muskelarbete. Däremot visar det sig, att den ökas efter lätt och måttligt muskelarbete. Detta är bak-



grunden till att personer med stillasittande arbete kan rekommenderas visst muskelarbete, t ex i form av kontorsgymnastik.

Arbetsfysiologin har också ägnat sig åt undersökningar av trötthetens inverkan på olycksfallsfrekvensen inom industrin. Att en hög grad av trötthet kan orsaka olycksfall har man fått ganska klara belägg för. Däremot verkar det, som om måttlig grad av trötthet icke påverkade olycksfallsrisken i högre grad. Långt mer verkar olycksfallen vara lokaliserade till vissa "olycksfåglar", som har benägenhet att ofta råka ut för olycksfall, såsom vi tidigare framhållit.

### *Några förslag till diskussionsämnen*

1. Är det svårare att vara arbetsledare nu för tiden än förr?
2. Vilka grafiska eller andra hjälpmedel kan användas för att få god överblick över arbetssituationen på det område, där Ni har Er verksamhet?
3. Kan Ni föreslå några metodförbättringar inom det område, där Ni har Er verksamhet?
4. Vilka möjligheter finns att vid SJ få bort "avdelningstänkandet"?
5. Hur skall en överordnad handla gentemot en oduglig arbetsledare?
6. Hur långt bör "du-andet" mellan arbetsledare och underställd personal utsträckas?
7. Ge exempel på hur ett förslag, som enligt Eder åsikt icke är ekonomiskt försvarbart, bör avvisas.
8. Vilka möjligheter har arbetsledarna att sätta rätt man på rätt plats?
9. Vad kan arbetsledaren göra för att bidra till ett gott driftsresultat?
10. En arbetsledartjänst skall tillsättas. Tillsättandet skall ske enligt grundlagens bud om förtjänst och skicklighet. Vilka förhållanden bör vara av betydelse vid bedömning av skickligheten?
11. Hur skall man kunna få bort trögheten och motviljan mot förändringar?