

Steen Scheuer

Rational choice og socialt-normative aktørmotiver i arbejdslivet – en kritisk revision af den klassiske visdom

Viste Hawthorne-eksperimenterne, at økonomiske incitamenter ikke påvirker arbejderne
arbejdsindsats? Står sociologernes opfattelse af
arbejderne sociale normer og sammenhold
("arbejderkollektivet") altid i modsætning til
økonomernes opfattelse af arbejderne som
economic men? Dette er en del af den helt
centrale, nedarvede visdom, som har været doceret
i sociologi og organisationsteori i et halvt
århundrede. Artiklen tager synspunkterne op til
en kritisk nyvurdering.

Denne artikel¹ tager udgangspunkt for det første i den sociologiske debat om sociale normers betydning set i forhold til rationelle valg. Især drøftes modsætningen mellem opfattelserne hos tilhængerne af at forstå menneskelige motiver og handlinger som udtryk for rationelle valg, idet sociale og etiske normer også opfattes og tolkes som udtryk for individuel rationalitet (Abell 1995; Coleman 1990) og tilhængerne af at lægge vægt på aktørernes refleksive valg af, om de i en given situation vil vælge økonomisk rationelt eller i henhold til bestemte sociale normer (Elster 1989; Giddens 1990, 1991).

For det andet tages der udgangspunkt i den debat, som i disse år føres inden for den organisationsteoretiske forskning og litteratur. Oprindeligt mente man, at menneskets behov for gruppetilhør var dominerende over de rationelle motiver (i stedet for *economic man* satte man *social man*), siden kom de mere psykologiske orienterede teorier om de grundlæggende menneskelige behov, og i dag taler man om neo-institutionelle mekanismer, som aktørerne indretter sig efter. Disse teorier afviser undertiden, at rationelle og individuelle motiver overhovedet spiller nogen rolle for aktørernes adfærd.

Disse synspunkter belyses derefter gennem en gennemgang og kritisk genlæsning af nogle klassiske *arbejdssociologiske* værker, der ligger til grund for dele af disse teorier. Det er hensigten at påvise, at den opfattelse at sociale normer erstatter *rational choice* er baseret på en overfladisk læsning af disse værker, og endvidere at de to typer af handlingsmotiver ikke altid står i modsætning, idet der både kan optræde konvergens og divergens mellem disse. Betydningen heraf for sociologisk forskning i arbejdslivet er betydelig, og opgøret med de klassiske tolkninger åbner efter min opfattelse nye veje for en nutidig arbejdslivsforskning.

Tolkninger af situationer

Når det gælder den opgave at ville tolke de sociale situationer og vilkår, de ansatte i arbejdslivet både selv skaber og udsættes for af andre, er der ingen "objektiv" måde at nærme sig denne opgave på. De ansattes sociale interaktion og vilkår kan i hovedsagen kun studeres gennem deres egne udsagn, deres egen subjektivitet, dvs. gennem de tolkninger af vilkår og situationer og de forklaringer på egen adfærd og egne motiver, som de selv giver udtryk for.

Den enkelte ansattes *frameworks of interpretation* får dermed en stor betydning. Mange parter forsyner den ansatte med mulige tolkninger af de situationer, han/hun havner i som ansat: Virksomheden, kollegerne, fagforeningen, familien, vennerne, massemedierne osv., alle forsyner de den ansatte med begreber, ideer, værdier og mulige tolkninger til at forstå de hændelser, han/hun udsættes for i arbejdet, og de valg, man uvægerligt bliver sat i. Den ansattes holdninger og værdier formes dermed ikke kun af hans eller hendes egne erfaringer, men i høj grad af andres og af den pågældendes egne tolkninger af disse erfaringer. Disse andre kan være kolleger, overordnede, tillidsrepræsentant osv. Hvis man modtager en klage fra en kunde gør det en forskel, om man i virksomheden generelt opfatter kunder, der klager, som kværanter eller som personer med et berettiget krav i forhold til virksomheden. Når man således fortolker den ansattes situation på arbejdet, hans eller hendes motivation, engagement osv., er det ikke nok at observere virksomhedens "objektive" vilkår, såsom dens størrelse, dens teknologi, omfanget af efteruddannelse, den formaliserede personalepolitik, dens kollektivt aftalte overenskomst, tilstedeværelsen af formelle klageprocedurer eller det objektive lønniveau. For at forstå de ansattes situation må man også vide, hvordan de

ansatte subjektivt tolker disse forhold og disse hændelser, fordi det er de ansattes egne tolkninger, der er helt afgørende for, hvordan de vælger at *reagere* på de objektive vilkår, sådan som de subjektivt forstår dem.

Når sociologer kaster sig over tolknin- gen af arbejdernes vilkår, er der i de bedste tilfælde tale om *tolkninger af arbejder- nes egne tolkninger af, hvad der foregår*. For- skerne er helt afhængige af de ansattes tolkninger for selv at kunne give mere generaliserede udgaver heraf. Videnska- belighed i denne sammenhæng betyder ikke at man har sat sig ud over de ansat- tes egne tolkninger, men det betyder deri- mod, at den måde forskerne har indsam- let og generaliseret arbejdernes opfattel- ser og tolkninger på lever op til de høje- ste standarder inden for faget. Den tidli- gere direktør på det engelske Industrial Relations Research Unit og kendte ar- bejdsmarkedsforsker, William Brown, udtrykker det meget enkelt: "... the vali- dity of research ultimately depends on the methods used" (Brown 1998:269).

Arbejdssociologien får hermed et vist element af "social konstruktion" indbyg- get. Dette er uundgåeligt eftersom de strukturer, mønstre og interaktionsmø- stre i den menneskelige adfærd, arbejds- sociologiens beskæftiger sig med, ubestri- deligt alle – fra de mest trivielle hilseritu- aler til de mest avancerede beslutnings- processer – er udviklet og gennemført af og gennem mennesker i social interak- tion og i en menneskelig, dvs. socialt be- tinget tolkning, der går forud for og føl- ger efter sådan interaktion. At det men- neskelige samfund er "socialt konstrue- ret", dvs. skabt af mennesker er dog en truisme, nærmest en banalitet (Collin 1997:1). Men når man studerer menne- skers liv, fx i arbejdslivet, er det vigtigt for samfundsvidenskaberne og for socio- logien, at man ikke tror, at man kan nær- me sig den "objektivt", men at man netop,

Steen Scheuer
Mag. art. i
kultursociologi,
ph.d. i arbejds-
sociologi og dr.
merc. i arbejds-
sociologi, lektor i
arbejdssociologi
og arbejdsmarkeds-
forhold ved
Institut for
Organisation og
Arbejdssociologi,
Handelshøjskolen
i København.

som Finn Collin udtrykker det, nærmer sig den sociale virkelighed "through the agents' way of conceiving it" (Collin 1997:22). Enhver menneskelig handling udgøres dels af en rent fysisk bevægelse, dels af en form for intention eller formål (Collin 1997:120). Ingen tolkning af men- neskelig adfærd kan undgå at beskæfti- ge sig med dette sidste, det intentionelle aspekt, her kaldet aktormotiverne. Men- ning, betydning og tolkning bliver såle- des en væsentlig del også af tolkningen af selve den fysiske adfærd eller hand- ling, men kun en del². Men hvordan skal vi forstå disse intentioner? Hvilke be- grebsrammer kan vi sætte op for denne forståelse?

Aktormotiver og aktørsyn

Nogle former for sociologisk teori omfat- ter sociale systemer som samfund, orga- nisationer, familier osv., og man afstår fra eller tager ligefrem afstand fra analy- ser, der tager udgangspunkt i individet. Imidlertid er der to grunde til trods dette at vælge individet som udgangspunkt for sociologisk analyse: *For det første* at den meste sociologiske viden alligevel ind- samles via individer, hvad enten der er tale om kvantitative surveys, om dybde- børende kvalitative interview eller om

dokumentariske studier (dokumenter er som oftest skrevet af individer), og der kan være grund til også teoretisk at rette sig ind på denne *metodologiske* kendsgerning. For det andet fordi teorien om sociale systemer kun ser individer som nogen, der handler i overensstemmelse med eller som afviger fra sociale normer. Den enkeltes frihed til selv at vælge og handle optræder sjældent i disse teorier (jf. synspunktet hos Coleman 1990:4f.), hvorfor det forekommer mere oplagt at opfatte individet som reflekterende og vælgende, inden for en række naturligt og socialt givne begrænsninger.

Opfattelse af individet som refleksiv aktor og som agerende ud fra et formål indebærer dog ikke, at man nødvendigvis må anlægge et *rational choice* perspektiv, selv om rationelle valg opfattes som spillende en rolle. I mere generel sociologisk teori findes der forskellige udlægninger af hvilken rolle og betydning sociale normer har i forhold til på den ene side traditionelt betonet adfærd og på den anden side *rational choice* inspireret adfærd, og nogle af disse kan anvendes som inspiration af den ovennævnte mere pragmatiske tolkning af aktørers adfærd i arbejdslivet. Især Anthony Giddens har gjort sig til talsmand for en refleksiv opfattelse af den sociale normativitet. Dette tager sit udspring i Giddens' opfattelse af individets diskursive tendens i det senmoderne samfund, en tendens som Giddens binder sammen med begrebet "refleksiv opmærksomhed".

Refleksivitetsbegrebet er baseret på Giddens som udtrykker sin opfattelse af "refleksiv opmærksomhed" på følgende måde:

Reflexive awareness [...] is characteristic of all human action, and is the specific condition of [the] massively developed institutional reflexivity [which is] an intrinsic

component of modernity. [...] All human beings continuously monitor the circumstances of their activities as a feature of doing what they do, and such monitoring always has discursive features. In other words, agents are normally able, if asked, to provide discursive interpretations of the nature of, and the reasons for, the behaviour in which they engage (Giddens 1991:35, kursiv tilføjet).

Det er vigtigt at være opmærksom på, at hos Giddens indebærer denne metodiske eller videnskabsteoretiske syn på det refleksive individ på ingen måde hans omvendelse til *rational action* eller *rational choice*. Tværtimod, han hævder netop at sociale normer og idealer konstant udvikles på basis af individernes refleksive overvejelser og afvejning af disse forskellige motivtyper, hvor henvisning til tradition og vane ikke længere kan legitimere bestemte handlinger, jf. udtrykket *mixed motivations*, som forekommer centralt i denne sammenhæng (Udéhn 1993:251). Vi mennesker tvinges til at vælge og også til at vælge og begrunde de præmisser, vi lægger til grund for vores handlinger, "we have no choice but to choose," som Giddens med vanlig prægnans udtrykker det (1991:81). Det er heri den helt afgørende forskel mellem de traditionelle og de moderne samfund ligger, og det er dette, der ifølge Giddens karakteriserer *senmoderniteten* (jf. Goul Andersen 1998:51-55).

Aktørmotiver kan både være rationelle, dvs. af *rational choice* typen, og socialt-normative, dvs. udtrykke tilslutning til bestemte holdninger og normer, som er til stede i arbejdsgruppen eller andre steder.

Det kan være nødvendigt at understrege, at de to skitserede typer af motiver ikke kan være nogen udtømmende beskrivelse af den menneskelige motiva-

tion. Mennesker har mange typer af motiver, også i arbejdslivet, såsom behov for social sammenhæng og følelse af kollegialitet, for venskab, behov for "selvrealisering" osv. Ubevidste former for motivation (instinkter og drifter) kan også optræde, men disse kan næppe beskrives som "motiver", da et motiv rent sprogligt vel altid må være et bevidst motiv, men altså som motivation. Disse andre former for motiver eller motivation tages ikke op i denne artikel. Hensigten er at analysere de to ovennævnte typer af aktørmotiver (*rational choice* og sociale normer), som generelt kan antages at spille en betydelig rolle i arbejdslivet.

Som aktørmotiver forstås herefter de motiver, der danner baggrunden for individers adfærd og de refleksive begrundelser, som individuelle aktører anvender for at handle på bestemte måder, når det omhandler deres handlinger, herunder deres indsats i arbejdslivet og deres tolkninger heraf. Det er en metodisk antagelse at aktørerne kan udtrykke sig refleksivt herom, og der henvises herudover til den centrale pointe hos Giddens, at tradition eller vane ikke længere i det senmoderne samfund er tilstrækkeligt til at begrunde bestemte holdninger eller handlinger:

To sanction a practice because it is traditional will not do; tradition can be justified, but *only in the light of knowledge which is not itself authenticated by tradition*. Combined with the inertia of habit, this means that, even in the most modernised of modern societies, tradition continues to play a role. But this role is generally much less significant than is supposed by authors who focus attention upon the integration of tradition and modernity in the contemporary world. *For justified tradition is tra-*

dition in sham clothing and receives its identity only from the reflexivity of the modern.

The reflexivity of modern social life consists in the fact that social practices are *constantly examined and reformed* in the light of incoming information about those very practices, thus constitutively altering their character (Giddens 1990:38, kursiv tilføjet).

Giddens understreger her at selv mere tavse og ubevidste menneskelige adfærdsformer som rutiner, vaner og tavs viden kun findes og kun kan findes i forbindelse med aktørernes konstante og refleksive *overvågning* af begrundelserne for at opretholde disse vaner, traditioner og mønstre. Giddens gør sig således til talsmand for en *refleksiv* tolkning af aktørernes adfærd. Sociale normer er således ikke legitimeret i og kan ikke udelukkende være legitimeret i, at de er overleverede, at "det altid har været sådan" eller "sådan gør vi altså her." Sociale normer må derimod i dag refleksivt kunne begrundes, således at "man i dag kan have en *rational dialog om normer* og ikke blot tage dem for givet. Der må (refleksivt) kunne angives gode grunde" (Goul Andersen 1998:54, kursiv tilføjet). På tilsvarende måde argumenterer Elster for nødvendigheden af at skelne mellem sociale normer og tradition. Stærk orientering imod tradition kan betegnes som *traditionalisme*, hvor dette at rette sig efter forfædrene i sig selv opfattes som positivt og efterstræbelsesværdigt, og hvor afvigelse sanktioneres. Dette kendetegner imidlertid ikke generelt senmoderniteten (Elster 1989:104f.).

Hvordan anskues *rational choice* og sociale normer i sociologisk teori?

I den opfattelse, der lægges til grund i

denne fremstilling, ses *rational choice* som den situation hvor aktøren udøver et valg mellem et (typisk) begrænset antal muligheder ud fra en forventning om, at aktøren reflektivt overvejer valget, at han eller hun gør det ud fra et ønske om at øge sin egen nytte samt ud fra en forventning om at aktøren *selv kan agere* for at påvirke sin egen nytte, fx vælge mellem længere arbejdstid (dvs. højere indkomst) og mere fritid. Teorien antager, at handlinger for det meste skal tjene et formål (har intentionalitet), og at dette formål er egennyttigt. Visse menneskelige handlinger kan være uden formål (fx ekspressive eller impulsive handlinger), og mennesker handler ofte mindre rationelt end tilsigtet, hvilket bl.a. hænger sammen med at intelligens og viden er heterogent fordelt (Coleman 1990:14ff.; jf. tillige Abell 1995:6f.). Den rationelle aktør har således kontrol over egne præferencer og handlinger og kan handle og vælge ud fra dem³. Begrebet egennytte skal her opfattes forholdsvis snævert: Det kan omfatte personens nære familie og venner, men i det øjeblik vi taler om nytten for en lidt større kreds af fx kolleger, kan dette ikke tages som udtryk for egennytte. Problemet ved rationelle valg er, at hvis de er en helt dominerende strategi for alle i alle situationer, vil en række samfundsgoder ikke blive produceret. Så løber vi ind i *collective action* problemet, men før vi vender os til det, vil det være på sin plads kort at definere sociale normer.

Sociale normer er en egenskab i et socialt system (fx en gruppe), ikke ved den enkelte. Sociale normer udtrykker den enkeltes tilslutning (som kan være mere eller mindre tvungen) til bestemte handlingsregler eller idealer, og de indebærer at aktøren overdrager kontrollen med sine egne valgmuligheder på et bestemt felt til gruppen. Man tilslutter sig visse fælles normer og frasiger sig dermed en vis del af sin frihed til at handle.

Sociale normer er handlingsregler, som deles af en flerhed af mennesker fra den lille gruppe (fx familien) til den større (arbejdskolleger, medlemmer af et politisk parti eller en fagforening) og til den meget store gruppe, fx hele samfundet. Sociale normer specificerer at bestemte handlinger af en gruppe af mennesker bedømmes som enten ønskværdige eller som forkerte. Sociale normer er forbundet med *sanktioner*, enten positive eller negative, stærke eller svage: En social norm, der ikke sanktioneres, kan ikke betegnes som en norm (Coleman 1990:266, jf. tillige Collin 1997:153-155).

Sociale normer bør ikke forveksles med det "socialt normale"⁴. Noget kan være normalt i et samfund uden at afvigelse hverken straffes eller belønnes, simpelt hen fordi flertallet betragter fænomenet med ligegyldighed eller med en accept af menneskelig forskellighed⁵.

Sociale normer behøver således ikke være konservative eller konserverende (hvilket ellers ville følge af at definere normer som udtryk for normalitet). Sociale normer kan både omhandle et ønske om at bevare en eksisterende social tilstand eller fordeling, eller de kan omhandle – og omhandler typisk ofte – et ønske om at *ændre den sociale tilstand* og fx skabe en ny fordeling. Dette gælder fx lighedsnormer, som næsten altid fremføres i opposition mod den eksisterende økonomiske fordeling. Man kan måske hævde at sociale normer – fx om lighed – mere omhandler *ønskede tilstande* end *ønskede handlinger*. Imidlertid retter normen sig antagelig altid imod handlinger: En lighedsnorm vil oftest blive udmøntet i en type handlinger på aktor- eller på samfundsniveau, der bør finde sted (eller ikke finde sted): Normen om lige løn til mænd og kvinder betyder at visse handlinger er uønskede, nemlig handlinger der diskriminerer mellem kønnene, når lønnen fastsættes.

Hvilken rolle spiller sociale normer da i arbejdslivet? Hvad er fx årsagen til, at de samme arbejdsnormer kan genfindes på arbejdsplads efter arbejdsplads? Ligheds- og frihedsnormer er helt generelle idealer, som mennesker kan tilslutte sig (eller tage afstand fra) med varierende styrke, og som de tolker ind i deres egen ageren i arbejdsliv og i deres andre livsfærer. Hvorvidt en bestemt social norm strider imod *rational choice* er efter min opfattelse ofte et empirisk spørgsmål. Men sociale normer kan hjælpe os til at forstå, hvad andre mener, og hvad de intenderer. Sociale normer er således ikke nødvendigvis udtryk for harmoni, integration eller konsensus. Som Elster nøgternt konstaterer:

Social norms do coordinate expectations. They may or may not help people achieve cooperation (Elster 1989:97).

Man kan sammenfatte dette som en form for teori om *mixed motivations* (jf. Udéhn 1993:251-3). Man er nødt til at forlade den økonomiske teori og *rational choice* sociologiens krav om, at alle handlinger kan reduceres til rationel motivation, og i stedet sætte en teori om, at motiver for handlinger vil være blandede, undertiden af rationel art, men undertiden altruistiske, moralske eller socialt-normative (Elster 1989:47; Udéhn 1993:252). Den mere præcise sammensætning af disse forskellige motiver kan være vanskelig at fastslå, bl.a. fordi rationelle og socialt-normative motiver vil være heterogent fordelt i en population.

Således bliver sociale normer vigtige for studier af aktørmotiver i arbejdslivet⁶. Ikke fordi de hersker alene, men fordi de kan anfægte og faktisk anfægter visse *rational choice* bevæggrunde. Ikke fordi de skaber harmoni eller lykke, men fordi forståelsen af aktørernes sociale normer og

deres tolkning kan hjælpe os med at forstå dem, på samme måde som forståelsen af andres *rational choice* motiver faktisk også kan gøre deres handlinger forståelige for os. Er dette nu en frugtbar synsvinkel set i forhold til nogle af de klassiske studier af aktørmotiver i arbejdslivet?

Tolkninger ud fra arbejdslivsstudier

For at komme disse motiver i forbindelse med denne adfærd lidt nærmere vil jeg forsøge på grundlag af nogle klassiske arbejdssociologiske studier at undersøge, med hvilke metoder og med hvilke resultater andre har belyst spørgsmålet om motiver og bevæggrunde hos menige ansatte i arbejdslivet. Hvordan har de menige arbejdere i visse fremtrædende empiriske undersøgelser tolket og forklaret deres egen adfærd over for forskerne.

Det antages i litteraturen, at arbejderens adfærd som *economic men* modvirkes af deres tilslutning og underordning i en social gruppe, dvs. deres rolle som *social men*. Det antages ofte, at arbejderens tilslutning står i modsætning til arbejderens mere individualistiske drifter, og også til virksomhedens interesser, idet arbejderens fællesskab og kollektive aktioner netop ofte demonstreres ved strejker og kollektive forhandlinger, hvor arbejderne optræder som en enig gruppe over for virksomhedens ledelse. Dette rejser to spørgsmål:

1. Er det rigtigt, som det hyppigt antages bl.a. i motivationsteorien, at arbejderne stort set ikke har *rational choice* motiver, og at sociale normer træder i stedet for disse?
2. Er det rigtigt, at *rational choice* motiver altid eller hovedsageligt står i modsætning til de ansattes sociale normer, som det også fremhæves i litteraturen?

Relæsamlergruppen på Hawthorne

Jeg har forsøgt at svare herpå ved at drage en række pointer frem fra nogle arbejds-sociologiske hovedværker. Relæsamlergruppen på Hawthorne er nok det mest kendte eksperiment i arbejds-sociologien overhovedet. Hvad var det da, eksperimentet viste?⁷

Lad mig kort beskrive eksperimentet, dets tolkninger og implikationer⁸: Fem kvinder blev sat i et eksperimentlokale og overvåget, mens de samlede relæer til telefoner, og deres arbejdsvilkår blev ændret på forskellige måder (der blev indført kortere og længere pauser, gratis te m.m.) over en periode på fem år. I løbet af eksperimentet kunne man påvise en produktivitetstigning på over 40%, og i *tolkningen* af disse resultater har både forskerne selv og efterfølgende generationer af arbejds- og organisations-sociologer lagt vægt på, at det *ikke* var pauserne, teen, morgenmaden, der betød så meget. Det var snarere to andre forhold: (1) At den uformelle gruppe blandt de fem kvinder tilsluttede sig målet om at øge produktiviteten, og (2) at det viste sig muligt at øge produktiviteten betydeligt uden brug af diktatoriske former for arbejdsledelse, men tværtimod gennem en mere høvisk omgang med operatørerne, ved at inddrage dem i eksperimenternes udformning osv. Det lykkedes således at spænde arbejdernes uformelle organisation for den formelle, uden at anvende præstationsløn eller andre typer af økonomiske incitamenter. Det er denne lære, som er grundlaget for hele human relations-bølgen, og for neo-human relations, herunder Maslow (1970 [1954]), Herzberg (1966) m.fl., og som også indgår i meget helt moderne organisationsteori og teorierne om *Human Resource Management* (jf. Brown 1992:39-46; Rose 1988:103-107).

Richard Gillespie skriver meget apro-

pos og sigende om dette i sin bog om Hawthorne:

How did the activities of five women workers engaged in assembling intricate electrical components in a huge Chicago factory come to be seen *as representative of the behavior and aspirations of all workers?* (Gillespie 1991:264)

Det er faktisk forbløffende: De fem arbejdere i Relæsamlergruppen blev i årtier efter reelt set som repræsentative for alle arbejderes adfærd og ønsker.

Imidlertid viser nærlæsningen af hovedrapporten og af Gillespies nyfortolkende bog, at økonomiske motiver også må have spillet ind. Især var der to faktorer:

- (1) Indtil eksperimentets start havde kvinderne befundet sig i en fabriks-hal med hundrede andre arbejdere, med hvem de var på fælles akkord. I eksperimentlokalet blev de taget ud af den fælles akkord, idet deres løn nu blev beregnet ud fra de fem kvinders produktion. De blev altså flyttet fra en 100 personers til en fem personers akkord. Implikationerne heraf er indlysende: Det blev nu muligt for den enkelte operatør personligt og reelt at påvirke sin egen løn (Roethlisberger & Dickson 1939:34; Gillespie 1991:55f.).
- (2) Udskiftningen af to modvillige operatører, som var ved at etablere et uformelt produktionsloft. Faktisk var der nemlig tilløb til etablering af et produktionsmaksimum blandt operatørerne i eksperimentlokalet, idet to af operatørerne efter et stykke tid udviklede en noget mindre "*wholehearted co-operation*," end forskerne ønskede, og de snakkede også med hinanden under arbejdet i et

omfang, der gik mærkbart ud over produktionsindsatsen. Efter nogle kraftige advarsler fra forskerne, som de to operatører reagerede yderst negativt på, blev de uden yderligere formaliteter skiftet ud med to andre, mere samarbejdsvillige (Gillespie 1991:60-64; Roethlisberger & Dickson 1939:53-55). Dette mulige tilløb til etablering af et produktionsmaksimum blandt operatørerne blev således effektivt forpurret af forsøgets ansvarlige.

Arbejderne fik således dels et vink med en vognstang om, at de kunne udskiftes, hvis de ikke passede på, dels fik de en helt konkret økonomisk gulerod. Der var således *rational choice* motiver af væsentlig betydning, som understøttede eksperimentets positive forløb. Det ville være forkert derfor at afskrive human relations faktorerne som vigtige, men det skal ikke undervurderes, at de blev kraftigt understøttet af *rational choice* incitamenter, hvilket var indbygget i det eksperimentelle design, muligvis uden at forskerne tænkte nærmere over det.

Det er derfor *forkert* at beskrive konklusionerne fra denne del af Hawthorne-eksperimenterne på den måde, at forskerne viste, at man kunne opnå betydelige produktivitetsforbedringer helt uden anvendelse af *rational choice* incitamenter. Human relations faktorerne (dvs. påvirkningen af de sociale normer blandt operatørerne) spillede uden tvivl en afgørende rolle, men de blev understøttet af rationelle faktorer også. Det er derfor, jf. spørgsmål 1 ovenfor, *forkert* at antage at *rational choice* motiver stort set ingen rolle spiller eller spillede i de mest berømte og langvarige eksperimenter inden for arbejds- og organisationssociologien.

Produktionsminimum og -maksimum

Ser man mere generelt på normer om produktiv indsats, kan det beskrives som følger: Den mest kendte sociale norm blandt arbejderne er, at der lægges en *øvre* begrænsning på arbejdernes produktive indsats eller rettere på den mængde af producerede enheder der indleveres på en given dag. Dog kan der være grund til at begynde med en anden, nemlig den sociale norm der siger at man *ikke skal producere for lidt*, dvs. normen der i realiteten udtrykker et produktionsminimum. Man skal – sådan udtrykkes det iflg. Michael Burawoys berømte deltagerundersøgelse blandt maskinarbejdere på *Allied Inc.* i Chicago – som minimum tjene præstationslønnen, dvs. *make out*, ellers er man ikke værd at tale med (Burawoy 1979:64)⁹. Det samme gælder på Hawthorne i det senere eksperiment, kaldet *The Bank Wiring Room*, hvor en af de fire berømte gruppenormer netop var, at man ikke skal være en "nassekarl" og undlade at give sit bidrag gennem at yde en fair og rimelig indsats (Roethlisberger & Dickson 1939:522). Det tilsvarende aktormotiv påvises også af Lysgaard (1967 [1961]:48) og af en række andre arbejds-sociologiske forskere. Man kan udtrykke det på den måde, at hvor der forekommer akkordaf lønning – eller hvor der forekommer andre kvantificerede mål for *a fair day's work* – synes normen at være den, at en arbejder godt kan tillade sig at gå på timeløn hvis akkorden af en eller anden grund er helt urimelig (*goldbricking* i Burawoys terminologi), men den arbejder, der systematisk undlader at tjene præstationslønnen, eller som ikke kan, hvad grunden nu end kan være, han eller hun lever heller ikke op til gruppens og kollegernes krav. Præstationslønnen eller "kvoten" lægger et minimum for den acceptable indsats, og selv om en vis oplæringstid kan være nødvendig, skal man

senest efter en måned eller to kunne være på niveau med en betydelig del af kollegerne, ellers bliver der set skævt til en.

I litteraturen tilskrives denne norm eller dette motiv arbejdernes eget system eller sæt af sociale normer. Dette er mest udpræget hos Lysgaard, hvor arbejderkollektivet som system fremstilles som stående i modsætningen til virksomhedens teknisk-økonomiske system. Men også i andre fremstillinger af human relations opfattes modviljen imod "nasseri" blandt kolleger som et centralt aspekt af arbejdernes egen kultur og egne sociale normer. Hvad der imidlertid er værd at lægge mærke til er, at arbejdernes sociale norm om et produktionsminimum klart er konvergent med den økonomiske byttehandel mellem virksomhed og ansat. Det er ganske vist en ledelsesopgave, dvs. en opgave for mellemlederne i virksomheden, at sørge for at ingen ansatte "skulker" og undlader at yde deres rimelige bidrag for deres dagløn. Der skal ikke på en arbejdsplads være mange ansatte, som sætter en ære i at få dagen til at gå uden at lave noget særligt, for dette kan få en betydelig demoraliserende effekt på arbejdsstyrken som sådan. Derfor er arbejdernes fælles sociale normer om, at man skal gøre det man er blevet sat til konvergent med virksomhedens og arbejdsledernes interesse i at sikre at ingen bestiller for lidt. Man kan sige at arbejderkollektivet her løser en ledelsesopgave, idet arbejdernes sociale normer fritager eller mindsker arbejdsledernes forpligtelse til at holde øje med dem der ikke kan komme tilstrækkeligt op i tempo. Med Coleman kan man sige, at netop her mindsker arbejdernes fælles sociale norm transaktionsomkostningerne på virksomheden (Coleman 1990:261). På en måde er det derfor paradoksalt, at fx Lysgaard fremstiller denne norm som værende i modsætning til virksomhedens interesse (Lysgaard 1967 [1961]:72-

79). Også Burawoy (1979:85) finder årsagerne til denne sociale norm blandt aktormotiverne blandt arbejderne snarere i behovet for at undgå kedsomhed ("*the labor process as a game*") end i nogen form for accept af virksomhedens værdinormer eller økonomiske behov. Burawoy mener faktisk, at det er legen og spillet på fabriksgulvet, der genererer arbejdernes accept af reglerne på fabriksgulvet (Burawoy 1979:93). Ikke desto mindre og i modsætning til disse synspunkter må man antage, at normen eller aktormotivet udtrykker arbejdernes fælles ønske om at kunne bevare deres arbejdsplads og de goder der er forbundet med den, uden at det skal undergraves af skulkeri i egne rækker.

På Hawthorne – i *The Bank Wiring Room* – var arbejderne på gruppeakkord, og man kunne derfor antage, at normen om et produktionsminimum simpelt hen var udtryk for arbejdernes kollektive *rational action* (når én skulker går det jo ud over de andre). Dette kan imidlertid ikke fastholdes generelt, eftersom arbejderne på *Allied* var på individuel akkord. Når det gælder Lysgaards undersøgelse på Moss Cellulose, synes citaterne fra arbejderne at antyde betydelige individuelle indtjeningsforskelle; disse kan dog udspringe af andet end individuel akkord, fx at nogle påtager sig mere overarbejde end andre. Også dette rettede Moss-arbejdernes modvilje sig imidlertid stærkt imod. Det bliver netop ikke "tålt" af de øvrige arbejdere, selv om de individuelt set burde kunne være indifferente (Lysgaard 1967 [1961]:46). Dette indebærer, at normen ikke kun har et grupperationelt formål, men at den har en mere generel status end som sådan.

At denne sociale norm løser virkelige problemer i de undersøgte virksomheder understreges muligvis af, hvor stærkt aktormotivet synes at være. Både i forbindelse med socialisering af unge medar-

bejdere og i forhold til ældre kolleger er indskærpelsen af dette motiv tilsyneladende meget stærk, og modvilje imod kolleger der ikke yder en rimelig indsats kendes fra de fleste arbejdspladser, formentlig også den dag i dag.

At der er sammenhæng mellem den enkeltes indsats og løn – at stigende indsats fører til stigende løn – nyder en generel accept blandt arbejderne i de forskellige undersøgelser. Grundlæggende udviser arbejderne stor accept af den byttehandel, ansættelsesforholdet repræsenterer. Også her er der således konvergens mellem virksomhedens lønpolitik og arbejdnernes opfattelse af ret og rimeligt. Dette går imidlertid kun op til en vis grænse, således som det er påvist både på Hawthorne og på *Allied*. Også denne sociale norm er påvist i en række andre undersøgelser, fx hos Lysgaard og Lupton. Dette aktørmotiv – at man ikke skal optimere sin indkomst i forhold til akkorden, således som virksomheden ønsker det, men blot tjene til et vist, fælles af arbejderne aftalt, "passende" niveau – står til gengæld klart i modstrid til virksomhedens og det økonomiske byttes tilbud til arbejderne om at han eller hun kan øge sin indkomst endnu mere, hvis han eller hun har evnerne og viljen. Dette aktørmotiv er således *klart divergent* med den økonomisk byttehandel mellem virksomhed og arbejder, og det skaber også divergens mellem den enkelte dygtige arbejders rationelle valg og interesse i at maksimere sin indtjening på den ene side og gruppens sociale norm på den anden.

Både på Hawthorne-fabrikkerne og på *Allied Corporation* var der et uformelt produktionsmaksimum, *restriction of output*. Dette maksimum kan på ingen måde forklare som "*rational choice* på gruppeniveau" som man undertiden har gjort. Man giver nemlig ofte den forklaring på dette maksimum – og det er også den forklaring, der gives af arbejderne selv – at

enkelte arbejders høje produktivitet kan føre til ændring af de generelle satser, men dels er det både for Roethlisberger og Dickson og for Burawoy vanskeligt konkret at finde for virksomheden vellykkede eksempler herpå (Roethlisberger & Dickson 1939:531-535, især 533; Burawoy 1979:165)¹⁰, dels og mere væsentligt er ræsonnementet naturligvis yderst folsomt for *free rider* problemer. Den enkelte, højproduktive arbejder kan jo være ligeglad og de øvrige arbejdere har i realiteten kun svage incitamenters til at straffe den formastelige, således som man kan se det især i Burawoys fremstilling. Når princippet trods dette er så manifest, må det skyldes en social norm, der har stor tilslutning blandt arbejderne, nemlig en i forhold til *rational choice* motivet konkurrerende eller modsat social *lighedsnorm*, dvs. en norm om at både lønniveau og lønstigninger kun i moderat grad bør afspejle forskelle i dygtighed og indsats, fordi alle arbejdere bør have en chance for et rimeligt udkomme, også set i forhold til andre arbejders (kollegers) udkomme. *Restriction of output* skal i de former, den fandtes i de to undersøgelser, derfor primært forklare som udtryk for en social norm.

De sanktionsformer arbejderne anvender over for hinanden vedrører helt andre livsområder end dem normen omfatter (i overensstemmelse med Coleman 1990:263). Sanktionsformerne (dvs. arbejdnernes midler til at realisere normen) går fra at omfatte milde former som misbilligelse, latterliggørelse og til mere kraftige former som socialt udstødning og evt. fysisk mobning (Burawoy 1979:168-170; Roethlisberger & Dickson 1939:500-524). Hvis man følger Colemans ræsonnement kan man sige at arbejderne kan løse *the second order free rider problem*, dvs. problemet med at det ikke er individuelt rationelt at straffe dem, der overtræder en fælles social norm, gennem deres fælles so-

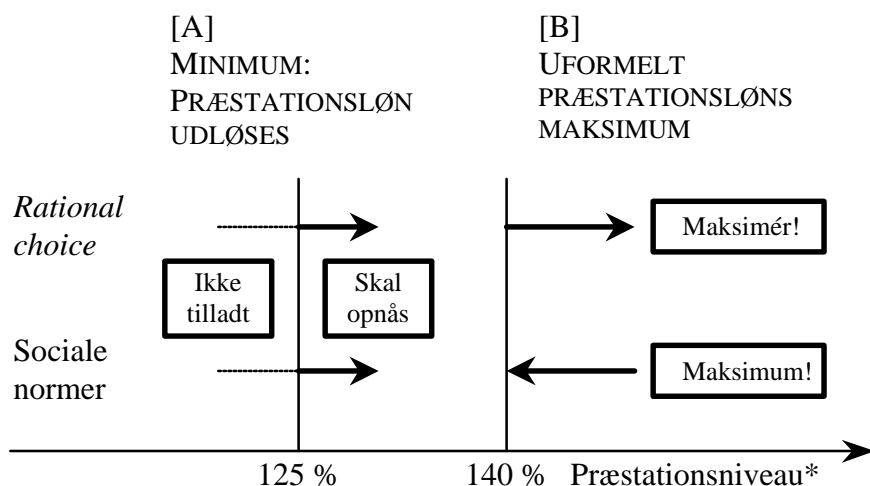
ciale sammenhæng hvor de socialt understøtter de kolleger, der udfører "straffen" og gennem det Coleman kalder *incremental sanctioning*, dvs. en sanktionsform der koster den enkelte, der straffer, meget lidt, men som har en *additiv* effekt på overtræderen. Som eksempel på dette nævner Coleman netop arbejdernes "*putting in Coventry*", dvs. sociale udstødning af fx strejkebrydere. Ved denne sanktionsform kan de omkostninger, den enkelte må bære ved at straffe, endvidere nemt opvejes af kollegernes indbyrdes ros af hinanden for at sanktionere den pågældende. Coleman understreger, hvorledes dette endelig forudsætter betydelig social interaktion i den gruppe, der udøver sanktionerne, og gruppen skal endvidere være relativt lukket, som grupper i arbejdslivet som oftest også er (Coleman 1990:278-285).

Dette aktormotiv vil således (ligesom i øvrigt også det første) ofte være heterogent fordelt, dvs. arbejderne vil have forskellig grad af tilslutning til aktormotivet om produktionsmaksimum. Dette fremgår klart af Roethlisberger og Dicksons fremstilling, hvor forfatterne hæfter sig ved problemerne for enkelte arbejdere rundt omkring, som *ikke* ønsker at underkaste sig arbejdsgruppens normer, og tilsvarende beskriver Burawoy tilfælde, hvor enkelte arbejdere har blæst på de fælles normer og insisteret på at indlevere langt over det aftalte maksimum. Også Lysgaards fremstilling er krydret med eksempler på arbejdere, som kollektivet må "kalde til orden," noget som tilsyneladende lykkes bedre nogle gange end andre. Også kvinderne på Hawthorne i *The 'T' Room* gennembrød helt klart deres eget produktionsloft, men her kan man sige, at den særlige eksperimentopstilling – hvor kvinderne blev isoleret fra deres normale kollegiale omgangskreds for i stedet at pleje ret tæt omgang med dels forskere, dels repræsentanter for ledel-

sen – muligvis kan forklare dette. Hvad der imidlertid fremgår af en nærlæsning af fremstillingerne er, at selv om aktormotivet om produktionsbegrænsning er dominerende på de udforskede arbejdspladser sådan forstået, at et flertal af arbejderne både tilslutter sig det og håndhæver det over for hinanden og nytilkomne, så er tilslutningen til dette maksimum på ingen måde absolut. For at tilslutningen til en norm eller sanktionerne af denne kan kaldes effektiv, behøver den teoretisk set heller ikke være 100% effektiv¹¹. Normen om produktionsmaksimum står i modstrid med, dvs. er divergent med ledelsens ønsker og lønpolitikens udformning, og der er arbejdere, som blæser på de fælles sociale normer og som ønsker at optimere deres egen indkomst og tage virksomhedens lønpolitik "på ordet," så at sige.

De to sociale normer og deres samspil med *rational choice* motiver kan illustreres grafisk, jf. figur 1. På den horisontale akse afbildes produktions- eller præstationsniveauet for den enkelte arbejder, og de to angivne niveauer (125 og 140%) er baseret på situationen på *Allied* som beskrevet af Burawoy (1979:58, 90). På figurens vertikale akse er angivet de motiver, der er konstateret ud fra hhv. *rational choice* tilgang og ud fra socialt-normative overvejelser. Præstationsniveauet med de to angivne procenttal skal kun opfattes som eksempler, idet de kan erstattes af alle mulige andre mål for arbejdernes produktive indsats. Hvis man starter med præstationsminimum, [A] i figur 1, dvs. de 125%, udtrykker dette ikke kun, at den enkelte arbejder skal gøre en indsats, han skal gøre en *god* indsats, en indsats som det både kræver en vis oplæring og en vis indsats at nå op på. Præstationer under dette niveau er "ikke tilladt" og sanktioneres negativt af arbejdskammeraterne i form af manglende social interaktion, dvs. "*putting in Coventry*". Også virksom-

Figur 1: Præstationsminimum og uformelt produktionsmaksimum: Konvergens og divergens mellem rational choice og sociale normer på arbejdspladsen.



- A. Konvergens mellem rational choice og sociale normer blandt arbejderne: Både lønsystem og kollegiale normer tilsiger at der ikke bør produceres under dette niveau.
- B. Divergens mellem rational choice og sociale normer blandt arbejderne: Lønsystemet tilsiger maksimering af præstation og dermed personlig indkomst (eller gruppeindkomst), mens kollegiale normer tilsiger at dette er det tilladte præstationsmaksimum.

*: Præstationsniveau kan være mange ting, i figuren er det eksemplificeret ved målene fra Burawoys fremstilling (1979: 58, 90, 163). Det kan således være producerede styk, men også udvist velvilje og fleksibilitet, overtid man påtager sig, evt. gratis overtid, vilje til at springe pauser over m.m.

heden forventer at man søger at opnå og efter en vis oplæringstid faktisk opnår at producere de 125%, dvs. opnår præstationslønnen. Man kan sige at arbejderne i dette tilfælde anvender virksomhedens nedre grænse for præstationsløn som deres eget mål for, hvornår man er en "god kollega." Der er konvergens mellem virksomhedens krav og arbejdnernes fælles sociale norm.

Ser man herefter på produktionsmaksimum, [B] i figur 1, er situationen straks mere speget. Her støder to handlingsmo-

tiver sammen: På den ene side er der virksomhedens og lønsystemets princip, der kan beskrives som et maksimeringsprincip: Den enkelte ansøres til at maksimere sin indsats, da dette honoreres umiddelbart i form af en højere betaling. I princippet er der ingen overgrænse her, og som Burawoy beskriver det forekommer det ikke så sjældent, at rutinerede arbejdere kan nå op på et præstationsniveau, der ligger betydeligt over 140%: Helt op til 180% omtales. Lønsystemets og den enkeltes ansparing til at maksimere, til

at producere mest muligt, modvirkes imidlertid her af arbejdernes fælles maksimum. Virksomhedens og lønsystemets: "Maksimer din indsats, og vi skal lønne dig proportionalt hermed" modvirkes således af arbejdernes: "... men kun op til en vis grænse." Maksimering og maksimum støder her sammen og skaber divergens i de medfølgende aktormotiver. Den enkelte arbejder tvinges til at vælge om han vil følge de muligheder, virksomheden giver, eller om han vil følge kollegerne. Især for relativt nyansatte vil det ofte være vanskeligt at vælge ikke at følge kollegerne.

I figur 1 beskrives således i realiteten et præstationsinterval, som kan være mere eller mindre snævert, og som arbejderne således skal forsøge at holde sig indenfor. Normerne her kan dog også komme til udtryk på andre måder, således som det fx udtrykkes i *The Bank Wiring Room*, hvor virksomheden havde en fastlagt norm for, hvor stor den enkeltes dagsproduktion (*the bogey*) skulle være, men hvor arbejderne uformelt havde en anden, lidt lavere opfattelse af *bogey'en*. Nogle af arbejderne troede, at den uformelle bogey var den formelle, og arbejderens uformelle sociale normsystem havde her åbenbart sat sig så kraftigt igennem, at nogle af arbejderne simpelt hen ikke vidste at de ikke fulgte virksomhedens lønsystem. Også på Hawthorne var der dog et produktionsminimum ud over et produktionsmaksimum, hvorfor ræsonnementet i figur 1 også er gældende her (Roethlisberger & Dickson 1939:522).

Rent teoretisk kan man uddybe denne problemstilling på den måde, at forholdet mellem maksimum og minimum kan være konvergent eller divergent i forholdet mellem *rational choice* og sociale normer. Hvis differencen mellem maksimum og minimum (B minus A i figur 1) således går mod nul, dvs. at der praktisk talt ingen forskel er mellem det minimalt ac-

ceptable og arbejdernes uformelle produktionsmaksimum, vil dette klart være divergent i forhold til virksomhedens interesser og i forhold til arbejdernes egne *rational choice* motiver. Det minimalt acceptable kan trods alt kun i sjældne tilfælde være lig, hvad flertallet af arbejderne kan præstere, da arbejderne ikke er ens, og for virksomheden vil en sådan situation derfor være problematisk. Omvendt vil konvergens mellem virksomhedens interesser og arbejdernes sociale normer klart øges, når differencen mellem maksimum og minimum øges. At der er et maksimum er kun for alvor generende for virksomheden, hvis det berører indsatsen fra en større andel af arbejderne. Selv om dette maksimum derfor udtrykker divergens, så er betydningen af denne divergens naturligvis aftagende, jo højere det ligger. Vanskeligheden for virksomheden kan ligge i at de metoder, den skal anvende for at påvirke henholdsvis minimum og maksimum, kan være ret forskellige. Implementering og påvirkning af minimum kan som oftest foretages i samspil med arbejdernes sociale normer, mens påvirkning af maksimum i højere grad forudsætter, at betydningen af visse af arbejdernes fælles normer svækkes. Forskningsmæssigt er det interessante spørgsmål i dag derfor ikke så meget, om der findes et produktionsmaksimum, men snarere i hvilket forhold maksimum og minimum står til hinanden.

Hvorfor accepterer virksomheder produktionsmaksimum, som de tydeligvis i mange tilfælde gør (eller i hvert fald gjorde)? Dette skyldes antageligt, at arbejderens socialt-normative støtte omkring minimum indebærer en betydelig aflastning til virksomhedens ledelse. Disse sociale normer afspejler således en situation, hvor ledelse og arbejderne dels har sammenfaldende, dels modstridende interesser ud fra de sociale normer, der er

fælles for (et flertal blandt) arbejderne. Dette er i hvert fald en mulig tolkning. Årsagen kan også være simpel uvidenhed hos topledelsen om, hvordan forholdene på gulvet er. Sådan forholdt det sig i hvert fald på Hawthorne.

Normer om forholdet til de overordnede

Det kan naturligvis ikke undgås at arbejdsleder og arbejder taler sammen. Blandt arbejderne i en række af de klassiske undersøgelser var der imidlertid stærke normer om, at kollegerne ikke skal indynde sig hos lederne, og at man i det hele taget ikke skal drøfte flere ting med sine overordnede end strengt nødvendigt. Jo mere man omgås de overordnede, des mere risikerer man uforvarende at komme til at sige ting, som de overordnede ikke bør eller behøver at vide. Også eventuelle svagheder hos arbejdskolleger bør man ikke melde videre til de overordnede, man bør evt. forsøge at klare det "kolleger imellem." Man bør slet ikke sladre og udlevere kolleger til de overordnede, selv ikke hvis der er tale om, at den pågældende forbryder sig imod kollegernes sociale normer. Sagt på en anden måde er der tale om, at eventuelle henvendelser til ledelsen altid bør gå via gruppen eller via dennes uformelle leder (i dag mange steder en mere formel leder: tillidsrepræsentanten). I Goldthorpe og Lockwoods *Affluent Worker* undersøgelser¹² understreger arbejderne således, hvordan de bedste formænd var dem, der ikke blandede sig, dvs. lod dem være i fred bortset fra den strengt nødvendige kommunikation (Goldthorpe et al. 1968: 65). På Hawthorne i *The Bank Wiring Room* var arbejderne også særdeles vagtsomme over for kolleger, som plejede for meget omgang med repræsentanter for ledelsen (Roethlisberger & Dickson 1939:521-24). Lysgaard refererer arbejderens opfattelse af, at man skal holde

sig på *forretningsmæssig* fod med formændene (1967 [1961]:49).

Også dette aktørmotiv fremstilles som værende i modstrid med ledelsens eller virksomhedens krav eller logik, og som værende divergent med *rational choice* fra arbejdernes side. Det er imidlertid ikke umiddelbart logisk, hvorfor det skulle være sådan. Hvis en arbejder ikke kan leve op til jobbet krav, er det heller ikke ifølge almindelig organisationsteoretisk eller hierarkisk logik kollegerne, der skal melde dette. Nu afhænger det naturligvis af, hvad det konkret drejer sig om (hvis det fx drejer sig om svigt af betydning for sikkerheden kan problemstillingen naturligvis være en anden), men i forbindelse med forhold, der vedrører produktivitet og indsats, er det klart en ledelsesopgave at følge op på om den enkelte yder den nødvendige indsats; det står ikke i kollegernes jobbeskrivelse at de skal gribe ind over for uproduktive kolleger ved at melde dem til ledelsen. Det er så udpræget *ledelsens* opgave at skabe disciplin, og selv om arbejderne i et vist omfang medvirker hertil, så går grænsen normalt på det punkt, hvor der er tale om at melde kolleger opad i systemet.

På den samme måde er det i almindelighed også et ledelseskrav, at der er en rimelig emotionel eller venskabelig *distance* mellem fx en arbejdsleder og hans eller hendes underordnede. Alt for tætte venskabsbånd mellem personer på disse to hierarkiske niveauer vil også af ledelsen i mange tilfælde blive anset som en hindring for den respekt, de underordnede nødvendigvis skal udvise over for deres arbejdsleder. I nogle tilfælde kan det tillige være en hindring for, at lederen kan udvise den tilstrækkelige objektivitet, fx hvis der skal forfremmes eller afskediges på værkstedet. Derfor er disse motiver hos arbejderne – at holde en personlig og venskabelig *distance* til formændene

dene – i betydelig grad *konvergente* med den økonomiske byttehandel og med virksomhedens interesser. For ledelseshierarkiet er det funktionelt, at der bevarer en vis distance mellem de hierarkiske lag, og lederne tager selv stilling til om medarbejdere skal have en advarsel eller afskediges, når deres indsats ikke lever op til normen.

I fremstillingen fra Hawthorne-eksperimenterne siges dette bl.a. på den måde, at hvis man udfører bestemte kontrolfunktioner (uden at være egentlig arbejdsleder), skal man kun udføre dem på den absolut nødvendige måde (Roethlisberger & Dickson 1939:522). Lige som en arbejder ikke skal indskærpe arbejdslederens krav og holdninger over for kollegerne, dvs. han skal ikke "gå med en formand i maven," jf. tillige Lysgaard (1967 [1961]:50f.).

I et vist omfang kan disse krav dog blive divergente med ledelsens holdninger og med den økonomiske byttehandel. Fejl og problemer med drift og maskiner bør arbejderne melde straks og direkte uden unødige mellemlid, og hvis arbejderne selv kan klare et mindre teknisk problem ved samlebåndet, bør de ikke holde sig tilbage. Her kan arbejdernes normer ifølge nogle opfattelser godt divergere, idet arbejderne kan mene, at driften og løsningen af tekniske problemer i et og alt er ledelsens opgave. Dog må man sige, at denne mere obstruerende holdning ikke kan dokumenteres direkte ud fra de tre klassiske fremstillinger. Når arbejderne slapper af og opgiver at tjene præstationslønnen, skyldes det overvejende, at de mener at akkorderne er ulogiske eller umulige, at materialer eller værktøjer er for dårlige el.lign.

De to situationer kan også skitseres grafisk, jf. figur 2. For enkelhedens skyld afbildes kun interaktionen mellem formand og arbejder hvilket i realiteten er en meget grov forenkling. I den øverste

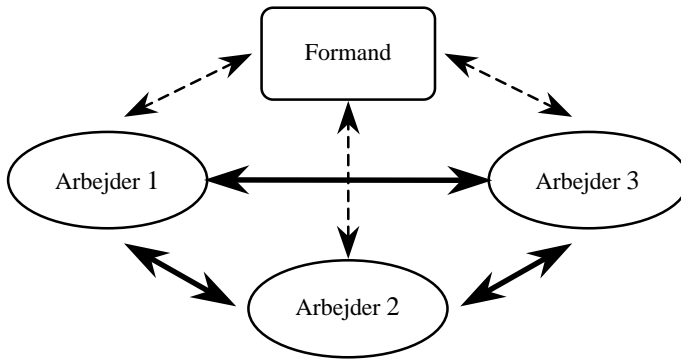
del af figuren, [A], illustreres den situation, som synes at have hersket i *Affluent Worker* studierne og i Burawoys studie på *Allied*, nemlig den hvor interaktionen mellem arbejderne er langt mere hyppig end mellem den enkelte arbejder og formanden, men hvor der dog er en interaktion og adgang mellem de to parter. Denne situation modsvarer såvel ledelsens (hierarkiets) som arbejdnernes egne normer og udtrykker således konvergens. Hverken kollegerne eller formanden (eller virksomheden som sådan) har behov for folk, der vil indynde sig.

I den nederste del af figur 2 [B], illustreres derimod en situation, som ligger nærmere den i *The Bank Wiring Room* og muligvis også situationen på Moss Cellulose. Her er den enkelte arbejders kommunikation med formanden i realiteten stærkt begrænset, idet formandens kommunikation med arbejderne foregår igennem den ene af dem (arbejder 3), arbejdnernes uformelle talsmand eller eventuelt mere formelle tillidsrepræsentant. Arbejder 1 og 2 er dermed i realiteten afskærmet fra formanden og deres produktive indsats styres eller reguleres i nok så høj grad af arbejder 3. Her udtrykker situationen langt klarere end divergens mellem virksomhed og ansatte, idet virksomheden her antagelig afgiver et betydeligt mål af kontrol med arbejdsindsatsen til en person eller til en uformel gruppe, som den ikke selv har valgt.

Hvis kontakten mellem arbejder 1 og 2 og formanden helt afskæres, er vi i en situation som klart udtrykker divergens mellem virksomhedens og de ansatte arbejdnernes interesser (dvs. situation [B] i figur 2, helt uden pile fra formand til arbejder 1 og 2). Her har arbejdernes sociale normer helt lukket af for betydningen af interaktion med formanden, og arbejder 3 styrer hele interaktionen suverænt. Hvis man derimod er i situation [A] i figur 2, kan situationen antagelig ikke blive

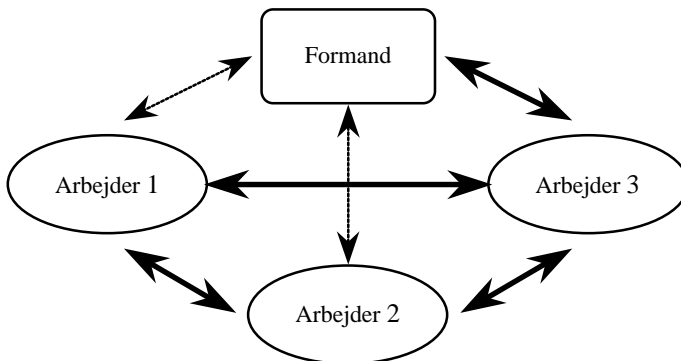
Figur 2: Konvergens og divergens i interaktionsmønstre mellem arbejdere og formand

[A]



Konvergens mellem virksomhedskrav (optimering) og arbejdernes sociale normer. Formanden har lige adgang til arbejder 1, 2 og 3, og interaktionen arbejderne imellem er hyppigere end mellem den enkelte arbejder og formanden.

[B]



Divergens mellem virksomhedskrav (optimering) og arbejdernes sociale normer. Formanden har næsten kun adgang til arbejder 1 og 2 via arbejder 3, og interaktionen arbejderne imellem er altdominerende i forhold til kommunikationen mellem den enkelte arbejder og formanden. Arbejder 1 og 2 er reelt afskærmet i forhold til formanden.

meget anderledes, da arbejderne altid vil have en vis højere grad af indbyrdes interaktion end interaktion med deres overordnede. Situation [B] i sin ekstreme form optræder ikke i nogle af de diskuterede værker, selv om situationen i *The Bank Wiring Observation Room* nok kommer nærmest¹³.

Konklusion

Eksemplerne fra de klassiske arbejds-sociologiske studier viser, at hverken rendyrkede *rational choice* motiver eller rendyrkede socialt-normative motiver giver gode forklaringer på arbejdernes adfærd eller på deres egne tolkninger af denne adfærd. De to forklaringsmønstre indgår med varierende relativ vægt, og vægtene kan både variere med det konkrete felt, opmærksomheden rettes imod, men de kan også variere arbejderne imellem, idet både *rational choice* og socialt-normative motiver er heterogent fordelt blandt arbejderne, hvilket kan give anledning både til regulering af uenigheder, men også til at der skabes uenigheder og konflikter mellem arbejderne, som det illustreres levende i alle de tre klassiske hovedværker, men måske mest illustrativt hos Burawoy.

Perspektivet og resultaterne af denne forskning viser, at arbejderne ikke blot har disse motivtyper, men at de *aktivt og reflektivt vælger* mellem dem i konkrete situationer, og at disse valg ofte foregår på et relativt informeret grundlag. Det er en grundlæggende mangel ved meget moderne organisationsteori at den "smider barnet ud med badevandet" i sin kritik af *rational choice* aktormotiver. Gennem fuldstændig at afvise kalkulationsmotiver kommer meget af denne teori til at afvise selvstændigt tænkende og handlende aktører i det hele taget, idet man henholder sig til eksogent givne institutioner og sociale normer, som aktørerne mere eller især mindre bevidst er

underlagt. Sociale normer er her ikke noget man vælger, men noget man bliver påduttet. Formålet med denne fremstilling har været at påvise, at anlæggelsen af et sociologisk perspektiv på det økonomiske liv, på arbejdslivet, ikke behøver indebære at man anlægger dette konformistiske perspektiv på de menige aktører. Tværtimod viser den bedste forskning fra feltet – på tværs af de teoretiske skoler og orienteringer – aktørerne som reflektive, og den viser at denne refleksivitet både har baggrund i *rational action* og i socialt-normative motiver. Forskningen viser endvidere de betydelige variationer mellem arbejdere og mellem grupper af arbejdere og den yderst heterogene fordeling af disse holdninger og motiver. Sociale normer er ganske vist kendetegn ved sociale systemer og ikke ved individer, og på arbejdspladsen er sociale normer noget, der kendetegner såvel forholdet mellem den ansatte og den overordnede og forholdet mellem de ansatte. Man må blot ikke glemme den enkelte aktørs mulighed for selv reflektivt at forholde sig til begge typer af sociale normer og til hvilken rolle, de skal spille i forhold til den enkeltes oplevelse af egen nytte.

Dette understreges netop af, at holdningerne eller motiverne ikke må opfattes som faste skemaer, som alle eller flertallet af arbejdere kan rubriceres indenfor. Der er betydelige forskelle mellem arbejderne med hensyn til hvilke aktormotiver, de så at sige "abonnerer på," forskelle, som indebærer, at den faktiske balance mellem en holdning om firmaets karrieremuligheder eller dets fairness i udmåling af akkorder altid må blive et empirisk spørgsmål med et betydeligt udfaldsrum.

Formålet har været at vise, at *rational choice* og socialt-normative motiver giver *supplerende forklaringer* på arbejdernes adfærd, og at disse to motiver kan understøtte eller være i konflikt med hinanden.

Man må afvise såvel rene *rational choice* forklaringer som rene sociologiske socialt-normative forklaringer. Kun ved at inddrage begge tolkninger som legitime udtryk kan man forstå arbejdernes egne tolkninger af deres sociale situation og interaktion og dermed deres adfærd i arbejdslivet.

Noter

1. Artiklen er baseret på Scheuer (1999).
2. Der er – om man så må sige – *andet end tekst!*
3. Dette indebærer ingen antagelse om *fuld kontrol*, da rationelle valg altid er valg ud fra eksogent givne forudsætninger. Men antagelsen er, at mennesker har *en vis kontrol* og som følge heraf *udøver valg*.
4. Begrebet norm kommer fra latin *norma*, hvor det betyder regel eller forskrift. Ordet normal i betydningen gennemsnitlig eller almindelig er en senere tilkommet afledning.
5. Det er eksempelvis *normalt* i Danmark at være medlem af Folkekirken, men er man det ikke, rammes man typisk *ikke* af negative sanktioner af denne grund. Det er også *normalt* at være medlem af en fagforening. Om et ikke-medlemskab indebærer negative sanktioner fra kollegernes side afhænger helt af *kollegernes indstilling til dette at være uorganiseret* det sted, hvor man arbejder. Nogle steder mødes det forhold at kolleger er uorganiserede med total ligegyldighed eller med et skuldertræk. I så fald er der ingen stærk norm, selv om flertallet står i fagforening (og dette derfor er *normalt*). Det er til gengæld ikke normalt at have en akademisk uddannelse; kun ca. 4% af arbejdsstyrken har en kandidatgrad fra et universitet eller en højere læreanstalt. Disse "afvigere" udsættes dog kun yderst sjældent for negative sanktioner alene fordi de er akademikere, selvom det kan forekomme.
6. Altruistiske og moralske handlingsmotive behandles ikke nærmere her.
7. Det er muligvis forkert at anføre, at Relæsamlergruppen er det mest kendte eksperiment fra Hawthorne eller i arbejds sociologien, idet belyningsforsøgene muligvis er endnu mere kendte i folkloren. Imidlertid indgik belyningsforsøgene ikke i Mayo og

Roethlisbergers egen forskning på Hawthorne, og fremstillingen af dem i hovedværket fra eksperimenterne gennemgås blot på nogle få sider som en indledning eller optakt til det egentlige, jf. Roethlisberger & Dickson 1939 (15-18), samt den illustrative diskussion hos Gillespie (1991:38-48).

8. En mere detaljeret gennemgang og diskussion findes hos Scheuer 1999 (kapitel 2, afsnit 4).

9. Burawoys undersøgelse er gennemgået og diskuteret langt mere indgående i Scheuer (1999, kapitel 4, afsnit 8-13).

10. En senere fremstilling anfægter dog denne tolkning, idet forskningsingeniøren John Mills, der i en periode arbejdede for *Bell Telephone Company* i sin bog anfører, at man ikke direkte nedskar satserne, men foretog en mere generel omklassificering, hvis virksomheden mente at satsen var blevet sat "forkert," dvs. for favorabelt for arbejderne (Roy 1952: 431, jf. Elster 1989: 145f.). Det skal hertil bemærkes, at Mills' bog er hans personlige erindringer, og at han anfører sit synspunkt helt uden nogen form for dokumentation (Mills 1946: 93). Det er ikke let at forstå den vægt, senere videnskabelige fortolkere som Roy og Elster kan tillægge en så løs kilde.

11. "To say that there is an effective sanction does not imply that the sanction is always effective or effective for all target actors, but that it is effective for at least some target actors some of the time" (Coleman 1990: 266).

12. Denne undersøgelse er mere indgående gennemgået og diskuteret i Scheuer (1999, kapitel 3).

13. Eksempler på sådanne situationer findes dog andre steder i litteraturen, de bedste eksempler er nok analyserne af sociale relationer blandt havnearbejdere og skraldemænd hos Gerald Mars (1994 [1982]:89-108).

Litteratur

Abell, P. 1995: "The new institutionalism and rational choice theory." In Scott, W. R. & S. Christensen (ed.): *The Institutional Construction of Organizations*. London Sage Publications

- Brown, R. K. 1992: *Understanding Industrial Organisations*. London: Routledge.
- Brown, W. 1998: "Funders and Research: The Vulnerability of the Subject." In K. Whitfield & G. Strauss (ed.): *Researching the World of Work. Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*. Ithaca and London: Ithaca Press.
- Burawoy, M. 1979: *Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Coleman, J. S. 1990: *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Cambridge University Press.
- Collin, F. 1997: *Social Reality*. London: Routledge.
- Elster, J. 1989: *The Cement of Society. A Study of Social Order*. Cambridge: Cambridge University Press
- Giddens, A. 1990: *The Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. 1991: *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge: Polity Press.
- Gillespie, R. 1991: *Manufacturing Knowledge. A History of the Hawthorne Experiments*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Goldthorpe, J., D. Lockwood, F. Bechhofer & J. Platt 1968: *The Affluent Worker. Industrial Attitudes and Behaviour*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Goul Andersen, J. 1998: *Borgerne og løvne*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Herzberg, F. 1966: *Work and the Nature of Man*. New York: The World Publishing Company.
- Lysgaard, S. 1967 [1961]: *Arbejderkollektivet. En studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget. [Seneste udgave 1985].
- Mars, G. 1994 [1982]: *Cheats at Work. An Anthropology of Workplace Crime*. Aldershot: Dartmouth. [Dansk udgave: *Snyd og fusk på arbejdspladsen*. København: Komma 1984].
- Maslow, A. H. 1970 [1954]: *Motivation and Personality*. 2nd edition, New York: Harper & Row.
- Mills, J. 1946: *The Engineer in Society*. New York: D. van Nostrand Co.
- Roethlisberger, F. J. & W. J. Dickson 1939: *Management and the Worker*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Rose, M. 1988: *Industrial Behaviour. Research and Control*. London: Penguin Books.
- Roy, D. 1952: "Quota restriction and goldbricking in a machine shop". *American Journal of Sociology*. 57, pp. 427-442.
- Scheuer, S. 1999, under udgivelse: *Motivation. Aktørmotiver i arbejdslivet*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Udén, L. 1993: "Twenty-five years with The Logic of Collective Action." *Acta Sociologica*, 36: 3, 239-263. Oslo: Scandinavian UP.