

Human-relationrörelsen är en av hörnstenarna i ideologin bakom organisationsrörelsen. Det började 1924 vid Hawthorne-fabriken inom det amerikanska företaget Western Electric. Det experimentet tillhör de som gått till historien för det resultat man kom fram till, även om det endast bevisade vad enskilda människor redan insett med sunt förnuft.

Vid fabriken tillverkades bland annat telefonutrustning och arbetet var organiserat enligt Taylors princip (förenklat summerat som ackordsarbetets fader) om att arbetarna skulle informeras om de bästa arbetsmetoderna, placeras på de arbetsstationer som arbetaren hade störst fallenhet för och de duktigaste skulle belönas med högre lön. Trots denna struktur hade Ledningen problem med lönsamheten och de hade hört klagomål på bland annat belysning och trötthet. Innan man la ut stora pengar ville man försäkra sig om att det skulle ge resultat så man beslöt att göra ett experiment. Två lokaler med likartade belysningsförhållanden valdes ut. Arbetstakten mättes. I det ena rummet förbättrades belysningen och det andra rummet var oförändrat. Det förvånande resultatet var att arbetstakten ökade i båda rummen! Kanske var det inte belysningen som var problemet. Man gjorde om försöket men den här gången sänktes belysningen i försöksrummet. Men även då steg arbetstakten. Man fortsatte försöken och sänkte belysningen i flera steg till man nådde nivån 1 lux (motsvarar starkt månsken). Och arbetstakten hade aldrig varit högre!

Försöken utvecklades. 1927 ville psykologen och chefen för institutionen för industriforskning vid Harvard Business School, Elton Mayo, få undersöka hur fem personer som arbetade med provning av elektriska komponenter skulle bete sig om de flyttades från stora reläsalen med över 100 arbetare till eget rum. Under 1,5 år förbättrades arbetsmiljön och man införde vilopausar och kortade arbetstiden från 48 timmar till 42 timmar per vecka. Arbetstakten steg. Så tog man systematiskt bort förbättringarna och återgick till 48-timmars vecka. Produktionen var högre än någonsin. Förbättringarna återinfördes, inklusive 42-timmarsveckan. Och produktionen var högre än någonsin! Forskarna var förbryllade, varför steg produktionen även när man införde försämringar?!?!

Det uppdagades så småningom att man hade informella regler som var mycket viktigare att följa än det egna intresset att tjäna ackordspengar. Man skulle arbeta "lagom", inte för mycket för att förstöra ackordet och inte för lite för då får de andra mindre förtjänst och man fick inte skvallra för förmännen.

Slutsatserna från Hawthorneexperimenten är att

- Arbetarnas arbetstakt inte beror på hans kvalifikationer utan på hans ställning i arbetsgruppen.
- Arbetarens trivsel och arbetslust är direkt kopplat till kamraternas och förmännens uppskattning. Betalningar är av mindre betydelse.
- Långt driven uppdelning av arbetet är inte alls den effektivaste formen av arbetsledning.
- Arbetare reagerar mot arbetsledning, kontroll och lönesystem som medlemmar i ett arbetslag och inte som individer.