

Videnskabelig ledelse – hvordan ledelse blev til et fag

Første del af en ny serie om den historiske udvikling af ledelse gennem godt 100 år. Serien skrives af ledelses- og udviklingskonsulent Bettina Skårup

AF BETTINA SKÅRUP

Frederick W. Taylor (1856–1915) lagde navn til Taylorismen og er oftest blevet beskrevet som fadder til Scientific Management.

I det følgende og i artiklen i næste nummer vil det fremgå, at han ikke var alene om at udvikle principperne for videnskabelig ledelse. Han var dog en af dem, der formåede at sætte ord på, hvad datidens industrielle problemer handlede om. Og han var en af dem, der stædigt og hårdnakket holdt fast i ambitionen om at transformere ledelse til et videnskabeligt vidensfelt.

Taylors motivationer for at udvikle en mere systematisk form for ledelse lå bl.a. i de erfaringer, han tilbage i 1870'erne havde gjort sig i forbindelse med en 4-årig periode som lærling som maskinarbejder. Perioden havde givet ham en stor indsigt i, hvordan arbejderne forholdt sig til de krav og opgaver, de blev givet.

Den havde også givet ham indsigt i, hvordan produktionsvirksomhederne generelt set stod over for problemer, der ikke var ligetil at løse. Der var oftest dårlige og ukvalificerede ledere, arbejderne holdt bevidst produktivitetens niveauet nede, og der var mere eller mindre altid konflikt imellem ledelsessiden og arbejderne. Uendelige mængder af ressourcer gik til spilde på grund af dette, og der var tydeligvis mangel på kontrol med såvel produktionen som arbejderne selv.

Ansvar er ledernes

Modsat mange andre i samtiden mente Taylor ikke, at skylden for de mange problemer, deriblandt det udbredte dagdriveri, skulle falde på arbejderne. De opførte sig egentlig blot, som man bedst kunne forvente.

Arbejdsgiverne havde ikke gjort sig anstrengelse med at overveje, hvordan arbejdet og arbejdsprocesserne som sådan kunne designes. Der var intet i den

Artiklen kort

Denne artikel handler om, hvordan ledelse af virksomheder sidst i det 19. århundrede melder sig som en ny type udfordring, og om hvordan man især blandt ingeniørerne kan spore etableringen af en mere samlet teoretisk refleksion over det at lede. Det var dengang oftest ingeniørerne, der blev overdraget den ledelsesmæssige funktion i industriens virksomheder.

Der har som bekendt været ledere og ledelse siden tidernes morgen. Det er dog først for alvor i denne tidsperiode, at ambitionen om at gøre ledelse til en selvstændig kunnen – og således til et fag – melder sig.

Man kan i tekster fra samtiden følge, hvordan idéer om at videnskabeliggøre ledelse sætter sig igennem, samt spore, hvordan disse idéer ikke kun relateres til selve produktionen. I løbet af de første årtier i det 20. århundrede kommer det også til at dreje sig om de administrative processer og procedurer.

Missionen hos en gruppe af samtidens ingeniører, heriblandt Frederick Taylor og Henry Gantt, som denne artikel handler om, bliver at få samlet og generaliseret principperne for ledelse. Målet er at få udviklet en videnskabelig viden om, hvordan man leder.

eksisterende form, der motiverede arbejderne til at arbejde hårdere end sig mere effektivt.

Arbejderne var derudover vant til, at ethvert forsøg fra ledelsessiden i at effektivisere og optimere output hidtil altid havde foranlediget, enten at de skulle arbejde hårdere til den samme løn, eller at flere af dem blev fyret pga. effektiviseringerne.

Lederne havde i perioden også tradition for at mene, at det enerådigt var dem, der bestemte, og at det var dem alene, der kunne give ordre om, hvordan arbejdet skulle udføres.

Taylor var oppe imod både de bevidst langsomme arbejdere og de bedrevende og kommanderende ledere i sit forsøg på at udvikle nye normer for at tænke og praktisere ledelse. Samtidig lå disse to grupper i konflikt med hinanden, og det var også et problem, han måtte forholde sig til. Man kan sige, at man i denne periode for alvor får udfordret de ellers hidtil så ureglementerede ledere, da man med nye

Hvor kommer vor tids tanker og idéer om ledelse fra? Og hvordan opstod de?

Ledelse i Dag bringer i dette og de næste tre numre en serie ledelseshistoriske artikler skrevet af cand.mag. Bettina Skårup. Som det vil blive demonstreret, kan man historisk spore, hvordan ledelsesfeltet, siden dets etablering som et samlet vidensfelt, har drejet sig om fire essentielle faktorer: At undgå eller minimere spild. At skabe adgang til de endnu ikke udnyttede ressourcer i organisationen. At undgå friktion i produktionsprocessen. Samt at økonomisere med de menneskelige ressourcer.

De to første artikler i serien sætter fokus på tiden omkring forrige århundredskifte –

overgangen fra det 19. til det 20. århundrede. Det var i denne periode, at der for første gang meldte sig et ønske om at gøre ledelse til en videnskab og i forlængelse heraf også at få ledelse anerkendt som et fag og en profession. På den tid drejede ledelse sig om at få udnyttet den arbejdskraft, der var til stede i »arbejderne«, og om at få den tilpasset produktionsprocessen.

I den tredje artikel sættes der fokus på, hvordan der fra 1930'erne og frem også begynder at blive lagt vægt på, hvordan produktionsprocessen bør tilpasses de mennesker, der arbejder der, hvis man skal udnytte res-

sourcerne optimalt. Den menneskelige faktor, motivation og studiet af, hvordan mennesker bedst samarbejder, bliver i stigende grad vigtige, når det handler om ledelse i praksis.

Den sidste og fjerde artikel, der vil blive bragt i nr. 61, kommer til at dreje sig om nogle af vores egen tids tanker og idéer inden for ledelse. Artiklen vil dels sætte fokus på, hvordan man i en del af de nyere ledelseskoncepter kan genfinde mange af de selvsamme idéer og tanker, som blev udviklet for omkring 100 år siden, dels diskutere nogle af de skift og nybrud, der faktisk er sket inden for ledelsesfeltet.

videnskabelige principper og standarder blandede sig i deres hævdvundne ret til at styre og udstede ordrer efter eget forogdtbefindende.

Udviklingen af Scientific Management var et forsøg på at løse flere problemer samtidigt, heriblandt konflikten mellem arbejderne og lederne. Taylor mente, at man måtte få begge parter til at indse, at det egentlig var i deres klare interesse at lære at arbejde sammen om at forbedre produktiviteten og således øge output. Den energi, der blev brugt på konflikter, ville netop kunne bruges produktivt, hvis blot de ville lære at forstå, hvad Scientific Management gik ud på.

Hans grundlæggende idé var også at få adskilt *planlægningen* af arbejdet fra selve udførelsen, da man herigennem ville kunne sikre, at der ingen steder i produktionsprocessen gik ressourcer til spilde.

Bag Scientific Management ligger en forestilling om, at hvis vi bare i tilstrækkelige detaljer undersøger og analyserer det arbejde, der skal udføres, og de arbejdere, der skal udføre det, så vil det en gang for alle kunne lade sig gøre at finde frem til den mest optimale måde at tilrettelægge arbejdsprocessen på.

Principperne for *videnskabelig* ledelse er således klart grundet i en tro på, at konflikterne mellem arbejdsgiver/leder og arbejder dybest set skyldes manglen på indsigt og viden. Man kan i Scientific Management genfinde samtidens udbredte forestillinger om, at videnskaben – i menneskets, menneskehedens og samfundets tjeneste – uproblematisk ville sikre fremskridtet og derigennem øge velstanden for alle.

Arbejdstidsstudierne

Som et led i Scientific Management udviklede Taylor det, han kaldte for »time and motion studies« (på dansk er det blevet oversat til arbejds-(tids)studier). De går i al enkelhed ud på at tage tid på hver enkelt af de bevægelser, en arbejder må gøre for at udføre

det konkrete stykke arbejde, han er sat til, fx at skovle jord, bore huller i et stykke metal eller lign.

Arbejdet må inddeles i delelementer som løfte, kaste, gribe, flytte, bore, skære, finde værktøj, hente materiale mv. Derved kan de bevægelser, opgaverne består af, så hver især analyseres i endnu større detaljer. Alt dette med henblik på at finde ud af, hvilken måde der er den hurtigste og mest effektive at udføre netop denne opgave på.

»Målet er dels at spare tid, dels at spare energi (arbejdskraft), hvorfor enhver overflødig bevægelse må fjernes«

Målet er dels at spare tid, dels at spare energi (*arbejdskraft*), hvorfor enhver overflødig bevægelse må fjernes. Taylor finder det også nødvendigt at udvikle en metode, der kan sikre, at en virksomhed altid vil formå at udvælge førsteklases arbejdere – dem, der netop har (anlæg for at lære) de færdigheder, som man har brug for til de konkrete opgaver, der skal udføres.

Ligeledes er det nødvendigt, at ledelsen nøje tilrettelægger en oplæring af de ansatte, så de ved, præcis *hvad* de skal gøre, samt *hvornår* og *hvordan* de skal gøre det.

Arbejdsformændene og lederne skal inden for Scientific Management ikke blot sættes til at sikre, at akkorden holdes. De skal også gives ansvaret for at oplære og instruere hver arbejder i, hvori hans præcise opgave (task) består.

Frem for at forstå sig som enevældige skal lederne nu til at lære at forstå sig selv som hjælpende tjenere. Deres underordnede vil dermed også forstå, at lederne jo egentlig er der for deres skyld:

»Det går op for dem [arbejderne], at de ikke kan strejke mod den ven, der hjælper dem. Det er det, det drejer sig om: hjælpsomhed. Jeg tror, det vil være sandt at sige, at under Scientific Management er lederne mere arbejdsfolkernes tjenere, end arbejdsfolkene er ledernes tjenere¹«.

Under et Scientific Management-baseret system skal hverken arbejderne eller arbejdsformændene egentlig tænke selv, men blot tage imod de videnskabeligt baserede ordrer, de gives fra planlægningsafdelingen. Her er *hele* arbejdsprocessen blevet regnet ud på forhånd. Her er der principielt taget højde for enhver tænkelig hændelse, og herfra er alle opgaver og delopgaver tilrettelagt og gennemtænkt.

I og med at det er planlægningsafdelingen, der varetager hele tilrettelæggelsen af arbejdet, er det netop også planlæggerne, der skal gives ansvaret, hvis noget i systemet skulle vise sig ikke at fungere. Det vil nemlig oftere vise sig, at det er i dette led eller hos den leder, der har instrueret en arbejder, at fejlen er at finde. Oftere end det er hos den arbejder, der udfører arbejdsopgaven.

Planlægningsafdelingen må således også tage på sig at gennemføre kontrolstudier der, hvor eventuelle fejl opstår. Instruktøren (ofte arbejdsformanden) har her pligt til at *hjælpe* arbejderen og detaljeret instruere ham på ny, så denne er helt klar over, hvori hans opgave består. Frem for at skælde ud skal han – omvendt af hvad han har tradition for – netop forstå sig som en, der har ansvaret for at hjælpe og støtte de ansatte.

Taylor var godt klar over, at der var tale om meget fundamentale ændringer. Dels handlede det om måden at forstå, hvad ledelse overhovedet drejer sig om. Dels skulle såvel arbejdsgiver som arbejder ændre på den måde, de forstod sig selv på:

»Scientific Management indebærer en fuldstændig mental revolution for arbejderne i enhver given virksomhed eller branche – en fuldstændig mental revolution for dem mht. både deres arbejdsopgaver og forholdet til deres kolleger og arbejdsgivere. Og det indebærer en lige så stor mental revolution på ledelsessiden – formanden, overopsynsmanden, virksomhedsejeren, bestyrelsen – en fuldstændig mental revolution mht. deres forpligtelser over for deres ledelseskolleger, deres arbejdere og deres daglige problemer. Og uden denne fuldstændige mentale revolution på begge sider findes der ikke nogen Scientific Management²«.

Scientific Management skulle for Taylor ikke blot praktiseres, men også forstås af alle involverede parter. Det var hans klare overbevisning, at arbejdere såvel som arbejdsgivere og ledere var nødt til at lære

at forstå Scientific Management, da det ellers ikke ville fungere i praksis.

Modsat hvad parterne var vant til, så var denne nye måde at organisere og lede arbejdet på netop til alles fordel. Hvis blot de sammen formåede at følge trop, ville alle tjene mere. Så selv om Taylorisme – altså Scientific Management – oftest er blevet forbundet med en militant »kæft, trit og retning«, hvor arbejderne intet har at skulle have sagt, så var intentionen med selvsamme system, at parterne lærer at forstå nødvendigheden af at *samarbejde*.

Det er her, de lærer, at de som ansatte er i samme båd. Det er her, de lærer, at de vil nå længere, hvis de gensidigt vil acceptere at stille sig til hinandens rådighed.

Undgå spild

Taylors overordnede mål var som nævnt at skaffe sig af med det spild af energi, ressourcer og materialer, han pga. den manglende planlægning og kontrol var vidne til. Endvidere var det et mål at skaffe sig adgang til de enorme mængder af uudnyttede ressourcer, der var at finde hos arbejderne og i industriens produktionsvirksomheder.

Som nævnt blev han i 1870'erne udlært som maskinarbejder, men tog siden hen også en uddannelse som ingeniør. Det kvalificerede hans blik yderligere for, at maskiner og virksomheder burde kunne designes på måder, der sikrede en optimal produktivitet, ingen friktion i produktionsprocessen og en optimal udnyttelse af ressourcerne. Altså større output og mindre input.

Taylors idé var således at tænke hele fabrikkens produktionssystem, inklusive arbejderne, som én stor maskine, hvis enkeltkomponenter alle skulle tilrettelægges nøje i forhold til hinanden. Intet måtte overlades til tilfældigheder. Alle opgaver, processer og procedurer skulle beskrives, måles og beregnes: På den måde ville det for alle parter blive klart, hvordan hver enkelt opgave – på den mest energibesparende måde – skulle udføres.

Med i systemet hørte også, at alle arbejdsredskaber skulle designes, så de passede præcist til den opgave,

1. Taylor, F.W.: The Principles of Scientific Management, i Harwood F. Merrill (ed.): Classics in Management, The American Management Ass., N.Y. 1960, p. 94.

2. Taylor, F.W.: Taylor's Testimony Before the Special House Committee, 25. jan. 1912, p. 27, i Taylor, Frederick Winslow: Scientific Management, London 1964. Teksten er et optryk fra den høring, som Repræsentanternes Hus lod gennemføre »to Investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management«. Fra øverste instanser anså man det således for nødvendigt at undersøge, hvilken indflydelse systemet så ud til at ville få på arbejdsmarkedet. Taylor indkaldes så at sige for at forklare sig og forklare, hvad scientific management præcis drejer sig om.





© Maja Lisa Engelhardt, »Way Through Landscape II«.

Videnskaben om at skovle

For at illustrere grundprincipperne i Scientific Management forklarer Taylor, hvordan han over en periode på 2-3 måneder analyserede sig frem til den mest effektive måde at skovle på. Han tog tid på arbejderne, mens de flyttede jern og kul. Han målte, hvor meget de kunne bære ad gangen. Og så oplærte han arbejderne i, hvordan de mest hensigtsmæssigt skulle holde skovlen, så de ikke blev unødigt udmattede: Tæt ind til hoften og så bruge kroppens vægt og ikke armens kræfter til at støde med.

Resultatet af de meget grundige undersøgelser var, at en skovfuld altid skulle veje 21 pund, uafhængigt af hvad der skulle flyttes. Skovlens skaft og skovlens blad måtte derfor designes derefter: Et stort blad til lettere ting og et mindre til tungere ting. Dette ville sikre den mest effektive udnyttelse af arbejderens kræfter.

Det var også en del af Scientific Management, at arbejderne skulle beordres til at holde pauser, jf. idéen om at udnytte ressourcerne optimalt. Skovler man løs for længe, vil man ikke kunne fortsætte dagen ud.

de skulle bruges til, og til den arbejder, der skulle udføre opgaven. Enhver arbejder skulle udvælges videnskabeligt, så hans evner og hans fysik passede til den type arbejde, han skulle udføre. Det ville på en og samme tid sikre, at arbejderens fysiske ressourcer blev udnyttet til fulde, men også at han rent fysisk ikke blev overanstrengt. Ikke at arbejderne ikke fik lov til at arbejde hårdt, for det gjorde de. Taylors filosofi var, at det netop ikke kunne betale sig at overforbruge af den energi, der var bundet til den konkrete arbejdskraft, da man i så fald kunne risikere at arbejds*kraften*, i form af arbejderen, gik til grunde før tid. Og det ville jo virkelig være *spild af energi*.

Meget har ændret sig siden dengang, men det kan alligevel være tankevækkende at overveje, hvordan rationalet fra Scientific Management kan genfindes i

»Det handler fortsat om at undgå spild, om at skaffe sig adgang til de endnu ikke udnyttede ressourcer i virksomheden«

mangt et moderne ledelseskoncept. Det handler fortsat om at undgå spild, om at skaffe sig adgang til de endnu ikke udnyttede ressourcer i virksomheden, om at undgå friktion i produktionsprocessen og om at kunne økonomisere med de menneskelige ressourcer. Midlerne er blot anderledes og ofte mere raffinerede, og de drejer sig i stigende grad netop om adgangen til de menneskelige ressourcer. Ledere skal i stadig større grad have indsigt i og forstand på mennesker – en problemstilling, der vil blive diskuteret yderligere i den tredje artikel i serien.

Her skal vi tilbage til en af Taylors samtidige tænkere og samarbejdspartnere, Henry Gantt, der primært er kendt for at være fadder til Gantt-kortet, der i dag fortsat anvendes i megen planlægning. Hvad han er mindre kendt for i dag, er de tanker, der ligger til grund for det lønsystem, han udviklede. Lønsystemet i sig selv anvendes ikke i dag, men det rationale, der ligger til grund for det – at det må være ledernes ansvar, hvad deres medarbejdere kan – kan genfindes i mange moderne ledelseskoncepter.

»Ny løn« anno 1900

Principper for løn har siden lønarbejdets opfindelse været genstand for diskussioner, hvilket det også var inden for Scientific Management.

En af de mere visionære på området var en af Taylors samarbejdspartnere, Henry L. Gantt (1861-1919). Han var ligeledes uddannet som ingeniør, men efter sit møde med Taylor arbejdede han primært som managementkonsulent i industrien. Hans mål som konsulent var ikke blot at effektivisere, men at ændre tidens måde at tænke ledelse på. Han var også en af de første, der aktivt forholdt sig til spørgsmålet om motivation.

Gantt skrev og udgav en del bøger og artikler, mens han levede, men det er primært hans idéer til et nyt og på sin måde mere humant lønsystem, der i det følgende vil blive diskuteret.

Ligesom Taylor var Gantt optaget af spørgsmålet om, hvordan man i selve organiseringen af fabrikken ville kunne sikre, at såvel arbejdere som arbejdsformænd og ledere rent faktisk ville agere, som de videnskabelige undersøgelser og analyser foreskrev, at de skulle.

Modsat Taylor var Gantt interesseret i at udvikle en model, der både kunne motivere og opmuntre de ansatte til at følge systemets ordrer. Gantt var mere socialt bevidst og humanistisk indstillet, så derfor skulle systemet også sikre, at arbejderne fik en løn, de kunne leve af, og sikre, at de ikke blev trukket, hvis de ikke formåede at gøre, som de nye systemer foreskrev.

Gantt gik ikke udelukkende efter det teknisk set mest optimale, men søgte også at indkalkulere sin forståelse af, hvad der motiverede arbejderne og arbejdslederne.

Gantt var – anno 1908 – meget fremsynet, og han arbejdede også for, at man i samtiden ville ændre holdning, så man kom væk fra den ofte ret hårde »kæft, trit og retning«-mentalitet, der ellers var fremherskende dengang:

»Tidligere var styring af arbejderne vha. »kæft, trit og retning« den primære metode, men magtansvarens æra må vige for en tid, der bygger på viden, og fremtidens metode vil være at undervise og at lede til fordel for alle involverede parter³«.

Arbejdslederne og de, der var ansvarlige for at instruere den enkelte arbejder i, hvad han skulle gøre, hvornår og hvordan, var ofte vanskeligere at overbevise om det nye systems fortræffeligheder, end det var tilfældet med arbejderne.

Arbejdslederne var vant til at kunne koste rundt med deres underordnede efter eget forgodtbefindende, men de måtte under Scientific Management finde sig i, at det ikke længere var dem, der gav ordrerne. Gantt mente derfor, at det var nødvendigt at indbygge en incitamentsstruktur i systemet, der også kunne motivere arbejdslederne. Hans idé var, at på samme måde som arbejderne fik en bonus for at følge trop, skulle deres overordnede også gives en bonus, hvis alle de arbejdere, der arbejdede under dem, levede op til de på forhånd fastsatte normer.

Arbejdslederne ville således blive nødt til at indse det fornuftige i, at de instruerede deres underordnede ordentligt, da deres egen løn i en sådan logik blev relateret direkte dertil:

»De ekstra 60 cents, som lederen fik for at få de dårligste arbejdsmænd op på niveau med de andre, fik ham til at bruge sin energi på de arbejdere, som havde mest brug for det.

Dette er det første registrerede forsøg på at gøre det økonomisk interessant for formanden at undervise den enkelte arbejder, og vigtigheden heraf kan ikke overvurderes, for det ændrer formandens rolle fra at være en, der styrer sine arbejdere, til en, der er deres ven og hjælper⁴.

Præcis som Taylor ønskede Gantt at fjerne interessekonflikten mellem arbejdere og ledelse. Han ville oplære begge parter i at forstå rationalet bag Scientific Management, og han var meget optaget af at sikre, at alle skulle have så præcise instrukser som muligt.

Ud over instrukser i udførelsen af arbejdets enkelte operationer var det mindst lige så nødvendigt at overbevise de ansatte om, at de måtte have tillid til, hvad deres overordnede beordrede dem til at gøre. De skulle lære at adlyde ordrer, også selv om disse forekom dem ulogiske eller umulige at følge. Arbejderne måtte tro på, at de forstudier, der forin-

den var foretaget, var beregnet korrekt. Også selv om det umiddelbart syntes helt umuligt at leve op til dem, kvantitativt såvel som kvalitativt.

Eventuelle fejl og mangler var planlæggernes ansvar, ligesom det var deres ansvar at følge hver og en af arbejderne. Årsagerne til fejl skulle opdages via fortløbende overvågning og korrigeres med det samme. Gantt forsøgte dog også at indbygge en dynamik i systemet ved at belønne arbejdere, der kunne komme med forslag, der forbedrede de fastsatte standarder yderligere. Blot var det et krav, at arbejdere, der kom med sådanne forslag, selv formåede at holde den af planlægningsafdelingens fastsatte norm.

Det incitaments- og belønningssystem, Gantt udviklede, var tænkt som ét system, der kunne binde alle led i produktionsprocessen sammen.

»Principielt måtte intet overlades til tilfældigheder, traditioner, vaner eller gætværk«

Principielt måtte intet overlades til tilfældigheder, traditioner, vaner eller gætværk, men skulle relateres til videnskabelige undersøgelser og standarder. Der skulle som nævnt gives bonus til den gruppe ansatte, der levede op til standarderne, mens de, der ikke kunne eller ville leve op til dem, måtte nøjes med den fastsatte dagløn. Den sidste gruppe skulle dog tilbydes hjælp fra instruktører og arbejdsformænd, så de med tiden ville kunne komme på højde med kollegerne.

Gantts erfaring var, at hvis omkring 25 % af de ansatte var bonusarbejdere, ville denne gruppe dominere stemningen sammen med dem, der allerede stræbte efter at blive det. Herved ville de andre hurtigere følge efter. Logikken var, at »jo stærkere stemningen for arbejdsomhed føles, jo mere vil et nyt medlem af gruppen forsøge sig, og jo hurtigere vil det lykkes for ham⁵«. Den energi, der ellers gik til spilde, ville under Scientific Management forsvinde, da »den forsinkende modstand, som skyldes ar-

Forfatteren

Bettina Skårup er ledelses- og udviklingskonsulent hos Ledernes Hovedorganisation, hvor hun arbejder med forretnings- og produktudvikling. Hun har desuden stået for gennemførelsen af større undersøgelser om ledere og ledelse, senest et projekt om lederes læringsmiljøer.

Bettina Skårup er cand.mag. i idéhistorie og humanistisk organisationsanalyse. Hun har tidligere været ansat som forsker ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Handelshøjskolen i København, hvor forskningen bag denne artikelserie er gennemført. Endvidere har hun været visiting scholar ved Stanford University og University of Oklahoma og været på forskningsophold ved London School of Economics and Political Science.

Mail: bsk@lederne.dk. Tlf.: 3283 3426

3. Gantt, Henry L.: Training workmen in the habit of industry and corporation, 1908, i Harwood F. Merrild (ed.): Classics in Management, N.Y. 1960, p. 137.

4. Gantt, Henry L.: Work, Wages, and Profits, 2nd ed., The Engineering Magazine Co., New York 1916, chapter VI: »Task Work with a Bonus«, p. 115.

5. Op.cit., chapter IX: »Fixing Habits in Industry«, p. 186.

bejdsmandens inerti, med en bonus ændres til en acceleration⁶».

For Gantt handlede det om at motivere de ansatte til at forstå det system, de fremover skulle arbejde under. Hans mål var, at arbejderne såvel som lederne ville interessere sig dybere for Scientific Management og deres eget konkrete arbejde, hvis de også forstod det: »... for det er velkendt, at det arbejde, som interesserer os og uden anstrengelse holder vores opmærksomhed fanget, trætter os meget mindre end det, vi må tvinge os til at gøre. Den opgave, hvis fuldførelse belønnes, skaber en sådan interesse og fanger vores opmærksomhed, hvilket altid vil føre til mere arbejde, bedre arbejde og mere tilfredse arbejdere⁷».

Gantts forsøg på også at indkalkulere den enkelte arbejders engagement og interesse i Scientific Management-systemet bærer umiddelbart præg af en forestilling om, at det primært var den højere løn, der ville motivere de ansatte til at skifte holdning og praksis. Tiden bar dog også præg af et sådant menneskesyn.

Som vi så det hos Taylor, gik Scientific Management-tankegangen dog også ud på at lære alle ansatte at forstå hele arbejdsprocessen på en fundamentalt ny måde. Og det er ikke mindst denne del af implementeringen, som Gantt var optaget af. Spørgsmålet var netop ikke kun, hvordan man kunne sikre højere løn til alle, men hvordan man oplærte og uddannede arbejdere og ledere, så de reelt forstod systemet. Dette ville nemlig medføre, at alle fremover – af sig selv – ville bidrage med at holde det ved lige. Alle ville arbejde på at forbedre det og kontinuerligt gøre det til en vane at holde øje med, hvordan de fastsatte standarder kunne udføres endnu bedre eller hurtigere.

Scientific Management handlede således også om at forstå den forandringsproces, som systemet ville føre med sig. I samtiden troede mange ejere og ledere, at »videnskabelig ledelse« blot handlede om at tage tid på de enkelte opgaver for derefter at speede processen op. Mange virksomheder indførte også systemer, der medvirkede til et øget output – og meget overanstrengte arbejdere. Mange steder forstod man ikke behovet for »den mentale revolution« og forstod ikke, at »ændringen af et styringssystem er en alvorlig ting og kan ikke foretages af en travl leder i hans få ledige stunder⁸».

Litteratur

Originaltekster:

Gantt, Henry L.: *Training workmen in the habit of industry and corporation*, 1908, i Merrild, Harwood F. (ed.): *Classics in Management*, The American Management Association, New York 1960.

Gantt, Henry L.: *Work, Wages, and Profits*, 2nd ed., The Engineering Magazine Co., New York 1916.

Merrild, Harwood F. (ed.): *Classics in Management*, The American Management Association, New York 1960.

Taylor, Frederick Winslow: *The Principles of Scientific Management*, i Merrild, Harwood: *Classics in Management*, The American Management Association, New York 1960 (kort artikel) – også i artiklen.

Taylor, Frederick Winslow: *Scientific Management*, comprising: *Shop Management (1903)*, *The Principles of Scientific Management (1911)* and *Testimony Before the Special House of Representatives (1912)*, London 1964.

Oversigtsværker:

Guillén, Mauro F.: *Models of Management – Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*, The University of Chicago Press, Chicago 1994.

Ling, C.C.: *The Management of Personnel Relations – History and Origins*, Illinois 1965.

Waring, Stephen: *Taylorism Transformed – Scientific Management, Theory since 1945*, The University of North Carolina Press 1991.

Wren, Daniel: *The Evolution of Management Thought*, 4. udg., New York 1994.

Links:

<http://www.onepine.info/ptaylor.htm>

– Kort om F.W. Taylor.

http://www.accel-team.com/scientific/scientific_02.html

– Kort om Scientific Management.

<http://www.lib.stevens-tech.edu/collections/fwtaylor.html>

– Bibliotek med en del af Taylors originale manuskripter, tegninger, genstande og bøger.

<http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk/2artikel.aspx?itemID=80>

– Artikel på dansk om Scientific Management og om dens indføring i en dansk virksomhed i starten af det 20. århundrede.

Næste artikel

I artiklen i næste nummer skal vi se nærmere på, hvordan tankerne i Scientific Management udfoldede sig og kom til at gælde for andre områder end industriel produktion. To af »evangelisterne« – Frank og Lilian Gilbreth – videreudviklede og forfinede mange af principperne for videnskabelig ledelse. De var begge, ligesom Taylor og Gantt, også meget aktive i forhold til at sprede »det gode budskab« ved foredrags- og skribentvirksomhed. Faktisk talte man dengang om »The Gospel of Efficiency« – et »evangelium«, der kom til at sprede sig ud over store dele af verden, hvilket vi i dag fortsat kan se sporene af overalt i vores samfund.

6. Op.cit., chapter VIII: »Training Workmen in Habits of Industry and Co-operation«, p. 170.

7. Op.cit., p. 152.

8. Op.cit., p. 162.

Træt af at pløje dig igennem ansøgninger for at finde serviceminded personale?



Vores værktøj gør dig mere træfsikker i dit valg
- og med mindre arbejdsindsats end ved traditionel rekruttering

Assessio udbyder nu en netbaseret, systematiseret løsning til hele virksomhedens rekrutteringsproces. Vi har koblet det automatiserede rekrutteringsværktøj, EasyCruit HR til en af vores netbaserede psykologiske test, Service F. Med Service F identificerer du på enkel og pålidelig vis de kandidater, der er mest servicemindede - uanset om du har 2 eller 2000 ansøgere.

Den unikke pakkedløsning er specielt udviklet til virksomheder med megen kunde-kontakt og er let at implementere, uanset hvordan virksomhedens personalearbejde er organiseret.

Kontakt os hos Assessio, og vi vil fortælle mere om den nye måde til rekruttering af kundeorienteret personale. Du kan også læse mere på adressen www.assessio.dk.

