

Ledelse som profession – hvordan ledelse blev til et fag

Anden del i en artikelserie om den historiske udvikling af ledelse gennem godt 100 år. Serien skrives af ledelses- og udviklingskonsulent Bettina Skårup

AF BETTINA SKÅRUP

Frank B. Gilbreth (1868-1924) og Lillian M. Gilbreth (1878-1972) var partnere både privat og i arbejdslivet.

I forhold til Scientific Management er de kendt for at sætte fokus på arbejderne som menneske og for at inddrage ergonomi og psykologi i rationaliseringsarbejdet. Endvidere udviklede de mange nye redskaber og værktøjer og anvendte også nye analysemetoder. Fx blev en særlig type kamera brugt i analysen af bevægelser.

I endnu højere grad end Gantt og Taylor havde de ambitioner om at videnskabeliggøre ledelsesarbejdet.

Deres mål var ikke, at alle ledere skulle være videnskabsmænd, men at de som ledere skulle anvende videnskabelige principper i analysearbejdet samt støtte sig til den stadig voksende mængde af videnskabelig viden, andre havde produceret. Frem for at læne sig op ad egne tommelfingerregler, traditioner og vaner.

Frank Gilbreth var oprindeligt uddannet murer og havde i læretiden erfaret en del mangler, bl.a. fraværet af en ordentlig og gennemtænkt oplæring af lærlingene. Da han besluttede sig for at starte for sig selv, gennemførte han et længere studium af murerarbejdet for at systematisere denne form for arbejde. Idéen var, at murerne skulle komme til at udnytte deres fysiske arbejdskraft bedst muligt ved bl.a. at undgå unødige eller trættende bevægelser. Målet var, at såvel arbejder som virksomhed skulle nyde godt af dette:

»Man må ikke glemme, at studier af arbejdsstræthed og elimineringen af unødigt trættende arbejde betaler sig i form af økonomiske besparelser. Det betaler sig i form af bedre samarbejde, hvilket altid medfører lavere omkostninger¹. Rationalet er på mange måder det samme som hos Taylor. Arbejdet skal tilrettelægges på en sådan måde, at bevægelser, der ikke er absolut nødvendige, elimineres. Det

Artiklen kort

Første artikel i serien handlede om, hvordan der fra sidst i det 19. århundrede meldte sig en ambition om at gøre ledelse til et selvstændigt vidensfelt. Flere praktikere ønskede at videnskabeliggøre ledelse, deriblandt ingeniørerne Frederick W. Taylor (1865-1915) og Henry L. Gantt (1861-1919).

For dem var det vigtigt, at såvel arbejderne som lederne reelt forstod principperne for videnskabelig ledelse – Scientific Management. Ligeledes var det vigtigt, at de forstod behovet for den mentale revolution, der var brug for i virksomhederne. Målet var at udvikle videnskabelig viden om »den bedste måde at arbejde på« – »The One Best Way« – for derigennem at udnytte ressourcerne bedst muligt og undgå spild.

Det lå i principperne for videnskabelig ledelse, at lederne ikke længere måtte koste rundt med arbejderne efter eget forgodtbefindende. De skulle ifølge Taylor og Gantt indrette sig efter de udefrakommende rationaliseringseksperterers ordrer. Lederne måtte fx i højere grad lære at forstå sig som arbejdernes ven og hjælper. Det var noget af en udfordring.

I denne artikel skal vi se nærmere på, hvordan videnskabelig ledelse udfoldede sig hos Frank og Lillian Gilbreth, og hvordan det også kom til at vedrøre andre områder end produktion.

Artiklen beskriver også, hvordan Mary Parker Follett i starten af det 20. århundrede kæmpede for at få anerkendt ledelse som en selvstændig profession og således som fag.

værktøj, man ifølge instrukserne skal bruge, skal placeres, så det er lettest muligt at komme til, når det skal bruges, og enhver form for spild, såvel menneskeligt som maskinelt og materielt, skal undgås.

Frank Gilbreth opfandt i forbindelse med udvik-

1. Gilbreth, Frank B.: »Science in Management for the One Best Way to do Work«. Dette paper blev oprindeligt præsenteret på IIIème Conference Internationale de Psychotechnique Appliquée à l'Orientation Professionnelle, Milan, Italy, October 2-4, 1922. Her citeres fra Merrild, Harwood F. (ed.): Classics in Management, p. 283.

lingen af Systematisk Murerarbejde fx et stillads, der løbende kunne justeres, hvorved murerne hele tiden stod i den rigtige stilling, i forhold til hvor høj muren blev. Det samlede resultat af disse arbejdsstudier var, at antallet af bevægelser blev reduceret fra 18½ til 4. Den enkelte arbejder kunne derved øge sit output fra 1.000 til 2.700 lagte mursten pr. dag².

Energibesparende foranstaltninger

Et af Frank og Lillian Gilbreths mål var at udvikle redskaber og maskiner, der kunne være med til at spare energi hos arbejderne. De havde således en ekstra opmærksomhed på bevægelser (motions) og træthed/udmattelse (fatigue) i deres undersøgelser.

Målet for dem var ikke primært at undgå spild for at øge output. Deres interesse i at udvikle diverse energibesparende foranstaltninger skyldtes i højere grad, at de fandt det uhensigtsmæssigt, at arbejderne skulle arbejde på måder, der trættede dem unødven-

»Jo mere man kunne komme til at kende og forstå arbejderen, jo lykkeligere kunne man sandsynligvis gøre ham«

digt meget. De bad derfor ofte arbejderne selv om hjælp til at finde frem til »Den bedste måde at arbejde på«. De anså det som værende lige så meget i arbejderens interesse at finde frem til arbejdsmetoder, der på den ene side fik dem til ikke at overanstrenges sig og på den anden side forbedrede såvel arbejdets kvantitet som dets kvalitet.

Målet var i lige så høj grad at hjælpe arbejderne som at hjælpe den ledelse, der havde ansat dem, hvilket bl.a. skete via en større opmærksomhed på de psykiske aspekter:

»Frank mente altid ... at den menneskelige faktor var det vigtigste i enhver arbejdssituation ... Jo mere man kunne komme til at kende og forstå arbejderen, jo lykkeligere kunne man sandsynligvis gøre ham ... Han følte altid, at de lykkelige minutter var dem, vi alle var interesserede i«³.

For at mindske risikoen for arbejdsskader udviklede Frank og Lillian Gilbreth også et utal af instrumenter og nye typer af værktøj⁴. De udviklede også en ny arbejdsstol, der i sig selv øgede output med 18 %. Den gjorde samtidig, at arbejderne kunne undgå dårlige arbejdsstillinger og derved gå mindre trætte fra arbejde.

Ligeledes forsøgte de sig med at udvikle en skrive-maskine, der tog højde for, hvilke taster der blev

brugt mest, i forhold til hvilke fingre der havde flest kræfter. Denne maskine slog dog ikke igennem, men idéen bag den ligger i direkte forlængelse af deres interesse i at fjerne unødigt brug af energi. Man kan sige, at med Frank og Lillian Gilbreth blev Scientific Management generaliseret. Den rationalitet, vidensfeltet repræsenterede, bredte sig til snart sagt et hvilket som helst område af (arbejds-) livet.

Revolutionerende opdagelser

Efter 1. Verdenskrig fik Frank og Lillian øje på, at krigsinvaliderne fortsat fint kunne bruges i produktionen. Man skulle blot udvikle redskaber og maskiner, der passede til dem. Deres arbejdskraft ville jo ellers bare gå til spilde. Samtidig kunne man også hjælpe denne gruppe mennesker til et værdigt liv, og man kunne således slå to fluer med et smæk.

Et fænomen som »synsmæssig træthed« fandt de også relevant at undersøge, da det blev anset som ineffektivt og udmattende, hvis arbejderne skulle bruge tid på at lede efter de redskaber, de skulle bruge. Frank Gilbreth studerede i denne forbindelse også andre faggrupper, deriblandt operationslæger, og erfarede, at de netop ofte brugte mere tid på at lede efter deres instrumenter end på operationerne selv. Efter nærstudier af deres arbejdsrutiner udviklede han en ny praksis til dem. I stedet for at lægerne selv skulle lede efter instrumenterne, skulle de assisterende sygeplejersker holde styr på dem, som vi fortsat kender det i dag.

Frank Gilbreth var endvidere involveret i at effektivisere militæret. Dels foretog han detailstudier af, hvordan soldater samlede våben, for at lære dem at gøre det så hurtigt og effektivt som muligt. Dels analyserede han baseball-spillere med det formål at udvikle en ny viden, der kunne lære soldater at kaste håndgranater så hurtigt, præcist og effektivt som muligt.

En af Frank Gilbreths mange revolutionerende idéer var, at man kunne anvende filmoptagelser – motion pictures – til at studere bevægelser, da dette

2. Wren, D.: The Evolution of Management Thought, 4. udgave. N.Y. 1994, p. 145.

3. Gilbreth, Lillian M., fra filmen: The Original Films of Frank B. Gilbreth – The Quest of the One Best Way – Presented by James S. Perkins in collaboration with Dr. Ralph M. Barnes. Commentary by Dr. Lillian M. Gilbreth and James S. Perkins. Iowa State University 1968. Filmen har jeg haft lejlighed til at se under et forskningsophold ved The Bass Collection, Business History Library, University of Oklahoma. Grundet kvaliteten var det desværre ikke muligt at høre samtlige detaljer.

4. I filmen The Original Films of Frank B. Gilbreth – The Quest of the One Best Way (op.cit.) vises fx, hvordan opfindelsen af en lille metalslåede kunne afværge arbejdsskader blandt arbejdere, der flækkede mandler på langs. Frem for at arbejderne holdt mandlerne mellem fingrene, kunne dette instrument både øge produktiviteten og sikre, at de ikke fik fingrene i maskineriet.

muliggjorde videnskabelige analyser af, hvordan en arbejder *faktisk* bevæger sig.

Da mange bevægelser i industrien går meget hurtigt, havde han erfaret, at det kunne være svært at følge bevægelserne »med et uhjulpet øje«⁵. Han opfandt derfor et instrument, han kaldte for en *cronocyclegraph*. Den fungerede ved, at arbejderen fik sat lysdioder på hånden, fingrene eller armen, hvorefter bevægelserne blev filmet i mørke.

Frank Gilbreth udviklede derefter en tredimensionel model, der både kunne bruges til at analysere, hvor der evt. var overflødige bevægelser, og samtidig anvendes til at instruere nye arbejdere i, hvordan deres konkrete opgave skulle udføres.

Cronocyclegraphen bidrog i endnu højere grad end almindelig film til at optimere produktionen, da »mere end en mils håndbevægelser blev elimineret«, som det kom til at hedde sig i forbindelse med gennemførelse af et af de videnskabelige eksperimenter⁶.

Scientific Management breder sig ikke blot til andre arbejdsområder med Frank og Lillian Gilbreth, men også til det administrative niveau i virksomheden.

Lige så vigtigt det ansås at tilrettelægge produktionen i henhold til forudgående videnskabelige undersøgelser, lige så vigtigt var det at gå videnskabeligt til værks, når de administrative procedurer skulle organiseres.

»Kontorarbejde og alle andre slags mentalt arbejde kan gøres mere effektivt og er underlagt de samme love som håndens arbejde«⁷ hedder det i en overskrift i en af de artikler, hvor Frank Gilbreth diskuterer grundlaget for at anvende videnskaben i forhold til ledelsen selv. På samme måde som det var muligt at undgå spild i produktionen, var det muligt at tilrettelægge de administrative procedurer, så man altid vidste, hvor ethvert dokument var, og så alle ansatte hele tiden havde noget at lave.

Gilbreth erfarede via sine analyser, at studiet af kontorarbejde og administration faktisk fulgte helt de samme principper som studiet af arbejderne i en produktion. Det drejede sig ligeledes om at analysere, planlægge, gennemføre bevægelsesstudier og udmattelsesstudier, om at eliminere spild, standardisere og øge output samt om ledelse og kontrol⁸.

Man kan sige, at målet var at undgå friktion i administrationen og i selve planlægningsarbejdet. Heller ikke her måtte de ansatte spille tid på at lede eller vente, heller ikke her måtte der gå ressourcer til spilde, ligesom der heller ikke måtte danne sig flaskehalse.

Automatiske målinger

Frank Gilbreth var også med til at indføre nogle nye administrative procedurer i produktionen, der bl.a.

skulle sikre, at man centralt kunne holde øje med forbrug af materiale, kvalitet, tidsforbrug og omkostninger. Målet var at udarbejde en regulær opgørelse over en fabriks eksisterende »tilstand«. Derigennem kunne man diagnosticere, hvor der skulle sættes ind med spare- eller effektiviseringsforanstaltninger, så forbruget af ressourcer kunne blive sat ned. Sådanne overordnede analyser ville, ifølge Gilbreth, siden hen også kunne bruges til at estimere fremtidigt forbrug og forventninger til produktivitetens niveauet⁹.

Gilbreth fandt på at lade en opgaveseddel følge hvert »produkt« rundt i produktionen. På en og samme tid ville planlæggeren så både kunne instruere arbejderne i dagens ordrer og lade arbejderne (eller deres overordnede) anføre materiale- og tidsforbrug mv. på varens vedhæftede seddel. På den måde blev det muligt for planlæggeren at se, om ordrerne nu også var blevet udført i henhold til de på forhånd fastsatte normer.

Gilbreth – eller andre planlæggere – behøvede således ikke selv at inspicere hver enkelt arbejder, da de via dette nye system fik adgang til de informationer, de havde brug for til den overordnede planlægning¹⁰. Målet var netop at automatisere procedurerne for hvert enkelt led i arbejdsprocessen, så kontrollen af, om arbejdet også var udført, og om det var gjort tilfredsstillende, blev lettere.

Som en lille anekdote kan det nævnes, at det ikke kun var professionelt, men også privat, at Frank og Lillian Gilbreth praktiserede Scientific Management. For at holde styr på deres egen børneflokk – et helt dusin – installerede faderen bl.a. et proces- og arbejds-skema på badeværelset, hvor hvert enkelt barn hver morgen skulle markere, om han eller hun havde børstet sine tænder, taget bad, redt seng og redt håret, samt endvidere hver aften skulle veje sig, notere dette i et skema, notere, om han/hun havde læst sine lektier, vasket hænder og ansigt, samt igen markere, om tænderne var børstet og håret redt¹¹.

Videnskaben om at lede – anno 1924

Frank og Lillian Gilbreth havde en øget videnskabelig ambition, og målet var derfor i stigende grad at

5. Jf. Wren (1994), p. 146.

6. Jf. filmen: The Original Films of Frank B. Gilbreth – The Quest of the One Best Way, Perkins (1968).

7. Gilbreth, F. (1922), p. 272.

8. Op.cit. p. 272.

9. Op.cit. pp. 256–257.

10. Price, Brian C.: One best way: Frank and Lillian Gilbreth's transformation of scientific management, 1885-1940, Purdue University 1987, p. 25.

11. Gilbreth Jf., Frank and Carey, Ernestine Gilbreth: Cheaper by the Dozen, Thomas Y. Crowell Company, New York 1949, 21st printing, p. 2.

skabe videnskabelig dokumentation, når »Den bedste måde at arbejde på« skulle findes. »Scientific Management« – videnskabelig ledelse – blev hos dem således skærpet til mere præcist at hedde »The Science of Management« – videnskaben om at lede¹².

Både Frank og Lillian Gilbreth mente i endnu højere grad end Taylor, at der var behov for at standardisere, eksperimentere og analysere industriens problemer. Dette ville kunne give praksis et legitimt grundlag og muliggøre opbygningen af en mere professionel base for managementrådgivning og ledelse som sådan.

Tesen hos dem var, at ethvert problem og ethvert stykke arbejde måtte kunne opdeles i mindre enheder, og at man derigennem kunne finde frem til mindsteenheden/mindstebevægelsen – faktorer, de kaldte for Therbligs (deres navn stavet bagfra).

Målet var at finde frem til, hvor meget de enkelte arbejdsprocesser kunne inddeles, for derefter at have et udgangspunkt for kalkulerne:

»Superstandardiseringen af alting, alle redskaber, alle praksisser, alle processer ned til den mest ubetydelige underenhed er nødvendig for at skabe den størst mulige effektivitet«¹³ – som en af overskrifterne forklarer.

For at kunne effektivisere måtte man først skabe sig et overblik over, hvilke elementer og bevægelser der var nødvendige, og hvilke der kunne fjernes, for så på ny at redesigne maskiner, processer og redskaber i henhold hertil¹⁴.

Grundlæggende var der stor lighed i målsætningen mellem, hvad Taylor gjorde, og hvad Frank og Lillian Gilbreth gjorde. De arbejdede på at fjerne overflødige bevægelser i arbejdet med henblik på at reducere den mængde kraft – energi – der skulle bruges, for derigennem af forbedre produktiviteten. Taylor kredsede om »tidsstudier«, mens Frank og Lillian Gilbreth kredsede om »bevægelsesstudier«, men fælles for dem var, at de tog tid på bevægelser. De tænkte inden for et perspektiv, der senere hen er kommet til at hedde en »win-win-situation«.

Rationalet hos Frank og Lillian Gilbreth var således også, at den nye måde at gå systematisk til værks på syntes at være både i arbejdernes interesse, da de blev mindre udmattede og fik flere »lykkelige minutter«, og i arbejdsgivernes interesse, da de fik større output for mindre input, færre ulykker, øget produktiviteten og mindsket det spild af ressourcer, der hidtil eksisterede.

Videnskabelig ledelse i hjemmet

Lillian Gilbreth fortsatte efter Franks død i 1924 konsulent- og foredragsvirksomheden som rationaliseringsekspert i industrien. Selv var hun oprindeligt uddannet psykolog, hvilket satte sit præg på det

nære samarbejde, hun havde – i hjemmet såvel som i arbejdslivet – med sin mand.

Det var bl.a. på grund af hendes engagement og indsigt, at tids- og bevægelsesstudierne også kom til at dreje sig om at forstå arbejderne som mennesker. Men det var også via bl.a. Lillian Gilbreth, at Scientific Management-feltet udviklede sig til et mere generaliseret vidensfelt, hvilket hendes bog om »Management i hjemmet« er et godt eksempel på¹⁵.

Bogen er direkte henvendt til husmoderen, der også skal lære, hvor megen energi der er at spare. På samme måde som ingeniøren på fabrikken skal hun forstå nødvendigheden af at tilrettelægge sit arbejde rationelt og hensigtsmæssigt. Hun skal lære at økonomisere med de ressourcer – penge, tid og energi – hun har til sin rådighed. Hun skal lære at prioritere, hvad der skal gøres hvornår, og lære, at det betaler sig at holde pauser. Også her er der fokus på det ergonomiske, da det også for husmoderen gælder, at hun skal lære at bruge sin krop rigtigt og således undgå at overanstrenge sig.

»Alle folk har en begrænset mængde energi«

Ifølge Lillian Gilbreth er det vigtigt, at husmoderen, som ansvarlig for hjemmet, både lærer at opstille mål for, hvad hun gerne vil opnå, og lærer at budgettere med de penge, den tid og den energi, hun har til rådighed.

I afsnittet om at »budgettere energi« beskriver Lillian fx, hvordan en viden om forbruget af kalorier skal lære husmoderen at økonomisere med sine kræfter:

»Alle folk har en begrænset mængde energi, og vores erfaringer lærer hver af os, hvor grænsen er, og hvordan vi undgår at gå over den«¹⁶.

Det er væsentligt at holde styr på sine ressourcer, så derfor anbefales husmoderen – på samme måde som i industrien – at have regnskabsbøger, hvori hun

12. Gilbreth, F. (1922), p. 248.

13. Op.cit. p. 273.

14. Gilbreth, F. & L.: »Classifying the Elements of Work« – en af deres artikler, der i 1924 blev trykt i Management and Administration 8, No. 2. Teksten er optrykt i Matteson, Michael T. & Ivancevich, John M.: Management and Organizational Behavior Classics (4th. ed.), BPI Irwin 1989, pp. 125-135.

15. Gilbreth, Lillian M.: Management in the Home: Happier Living through Saving Time and Energy, New York: Dodd, Mead and Co., 1955. Litteraturlisten til denne bog demonstrerer klart, at »home management« og »home economy« med tiden havde udviklet sig til et ret så selvstændiggjort vidensfelt.

16. Op.cit. p. 37.

skal gøre op, hvilke »udgifter« der er nødvendige, og hvilke der kan variere.

Endvidere skal hun estimere, hvor megen tid hun forventer at bruge på uforudsigelige hændelser, da dette giver overblik og gør det lettere at prioritere tiden. Første skridt er at observere og notere, hvor lang tid man bruger på de enkelte gøremål. Dernæst skal man analysere, hvordan man kan gøre det enklere, for endeligt at tilrettelægge arbejdet efter nye mønstre. Måske skal man ændre på arbejdsstillinger, når man gør rent, eller måske skal man ændre på arbejdsforholdene i køkkenet, men »Principperne for bevægelsesøkonomi«¹⁷ er de samme.

Naturligvis tager det tid at finde frem til, hvor der er ny energi at hente. Men omvendt giver det siden hen også mere tid og flere kræfter i kraft af de forbedrede forhold og undgåelsen af spildte ressourcer. Kort sagt, så kan indsatsen betale sig.

Det kan her være væsentligt at nævne, at det rationale, der fremstilles, kan genfindes i måden, det moderne køkken er indrettet på. I modsætning til de gammeldags indretninger er der tænkt på, hvordan »husmoderen« anvender mindst mulig energi, og at hun arbejder i den rette højde. Dette afspejler sig bl.a. i bordets højde og skabenes placering tæt ved hinanden, så alt er let at nå uden for mange skridt¹⁸.

Det psykiske energiforbrug

Lillian Gilbreth kommer i bogen om »Management i hjemmet« ind på, hvorfor der burde ydes ekstra interesse i arbejdernes psykiske energiforbrug:

»Selvfølgelig er lykke det bedste, der findes til at stimulere energi. Man ved, hvor meget man kan gøre, når man er interesseret i arbejdet, eller når man gør det for nogen, man elsker, eller når belønningen er noget, man meget gerne vil have, eller når arbejdsomstændighederne er behagelige. Alle ved, hvor meget en veltilpasset person kan klare, og hvor lidt en ulykkelig, anspændt og vred person kan få gjort. Årsagen er ikke kun, at lykke øger energien, men at vrede og ulykkelighed bruger så meget energi, at en ulykkelig person i virkeligheden kun har en smule af sin energi tilbage til at bruge på jobbet«¹⁹.

I starten af det 20. århundrede var der et klart fokus på, hvordan det fysiske og fysiologiske *energiforbrug* kunne have indflydelse på den enkelte arbejders produktivitet. Siden hen, som det her i citatet antyder, kommer det i lige så høj grad til at handle om det psykiske energiforbrug. Dette tema vil også blive behandlet i den tredje og fjerde artikel i serien.

Professionalisering af ledelse

Parallelt med at management som vidensfelt langsomt selvstændiggøres, sker der også en øget professionalisering af ledelsespraktikken. Mary Parker

Follett (1868-1933) er blandt de tænkere, der allerede i 1920'erne argumenterede for, at »management« skulle forstås som en profession på lige fod med andre professioner. Selv om det fortsat i dag kan diskuteres, om ledelse kan kaldes en profession, er det relevant at påpege, at ambitionen manifesterer sig med bl.a. Follett²⁰.

I artiklen »Ledelse som profession« spørger hun indledningsvist til vidensfeltets grundlag: »I hvilken udstrækning er virksomhedsledelse baseret på et videnskabeligt grundlag?« og »Hvad er det næste, vi må gøre, så virksomhedsledelse bliver mere videnskabeligt?«²¹

»Vi må se bort fra traditioner, fordomme, stereotyper og gætterier og finde det faktuelle grundlag for lederes arbejde«

Hendes egen analyse peger på, at man er nået et stykke vej, men at der er behov for yderligere specialisering. Mange steder var man begyndt at ansætte eksperter som fagligt ansvarlige for de forskellige afdelinger i virksomheden. Den øverste leder var, i takt med denne professionalisering, således begyndt at give stadig flere specifikke opgaver fra sig. Den videnskabelige udfordring blev, ifølge Follett, derfor at definere, hvad det egentlig er, en leder gør:

»En af de første ting, vi må gøre, for at virksomhedsledelse bliver mere videnskabeligt, er at bruge videnskabelige metoder på de ledelsesproblemer, som har med menneskelige relationer at gøre. Det er nødvendigt at analysere lederes arbejde, på samme måde som arbejdernes arbejde analyseres i Taylors system. Vi må se bort fra traditioner, fordomme, stereotyper og gætterier og finde det faktuelle grundlag for lederes arbejde«²².

17. Op.cit. p. 101.

18. Jf. Kristensen, Jens Erik og Lars-Henrik Schmidt: *Lys, luft og renlighed*, Modtryk 1986.

19. Gilbreth, L. (1955), p. 39.

20. Mary Parker Follett er kendt for sit meget brede engagement i forholdene i såvel samfundet som erhvervslivet. Hun udgav selv flere bøger og artikler og turnerede som foredragsholder i hhv. Europa og USA.

21. Follett, Mary Parker: »Management as a profession« i Merrild, Harwood F. (ed.): *Classics in Management*, op.cit. p. 309. Artiklen blev oprindeligt præsenteret som paper ved the Bureau of Personnel Administration, oktober 1925, i New York.

22. Op.cit. p. 316.

Follett arbejdede i forlængelse heraf også på at få etableret forskellige fora for erhvervsledere. Fx mente hun, at tiden var inde til at udgive et tidsskrift og afholde konferencer, så ledere kunne udveksle erfaringer og få adgang til nyeste viden. Målet var at få samlet resultaterne af de mange eksperimenter og undersøgelser, der blev foretaget inden for området²³.

Parallelt hermed var det en ambition at få standardiseret ledelsesarbejdet og defineret de respektive funktioner, det bestod af. Ledelse kunne da, ifølge Follett, gøres til et spørgsmål om konkrete færdigheder, som kunne erhverves og læres på deciderede lederuddannelser. Hun var godt klar over, at enhver ikke blot kan lære at blive en god leder, men som hun sagde:

»Ikke alle kan blive læger eller arkitekter«²⁴.

I forhold til spørgsmålet om, hvordan man afgør, om en leder er en god leder, var Follett meget kritisk over for sin samtid. Allerede tidligt i det 20. århundrede fandtes der test til at undersøge lederpotentialer, men de fleste af dem testede fejlagtigt på

»Målet for Follett var også at få såvel ledere som arbejdere til at forstå, at de er i samme båd«

lederens personlighed. Man undersøgte, om han havde et tilpas aggressivt temperament, hvilket ifølge Follett var en stor misforståelse. En leder skulle ikke bare kunne udstede ordrer og koste omkring med sine underordnede, men derimod skabe harmoni og orden:

»Prøven på en god arbejdsformand er ikke, hvor god han er til at give folk ordrer, men hvor få ordrer det er nødvendigt for ham at give som følge af medarbejdernes oplæring og organiseringen af deres arbejde«²⁵.

Målet for Follett var også at få såvel ledere som arbejdere til at forstå, at de er i samme båd. Begge parter vil få langt mere ud af at arbejde sammen, og samarbejdet vil fungere langt bedre, hvis de aktivt forstår at underordne sig den samme (videnskabelige) autoritet:

»Både ledere og medarbejdere er underlagt de samme krav. I stedet for en passiv underdanighed opnår man en aktiv og villet lydighed«²⁶.

Lederens opgave er netop her at få sine underordnede til at forstå rationalet og ikke kun udstede ordrer, da arbejderne så af sig selv vil handle i henhold dertil.

Andre vidensfelter inviteres indenfor

For Frank og Lillian Gilbreth var der ingen tvivl om, at det i høj grad var psykologien, der skulle bidrage til at udvikle og samtidig selvstændiggøre ledelsesfeltet, men de var i det hele taget åbne for at invitere andre vidensfelter indenfor:

»Ingeniørerne har budt forskere og tænkere fra andre områder velkomne inden for ledelsesområdet . . . I stigende grad arbejder ingeniører sammen med fysiologer, psykologer, psykiatere og andre videnskabsfolk inden for det, vi kalder »humanvidenskaberne«, herunder også økonomi og statistik. De inviterer også disse grupper med ind i ledelsen«²⁷.

Som vi så det hos Mary Parker Follett, var det væsentligt, at man i stigende grad begyndte at anvende videnskabelige metoder til at kortlægge, hvad ledelsesprofessionen egentlig består af. Lederens job skulle studeres efter samme principper som arbejdernes.

I dag står det klart, at ledelsesfaget består af både de såkaldt bløde og de hårde sider. Både humanvidenskaberne, fx socialpsykologi, antropologi, sociologi, psykologi og til dels filosofi, og vidensfelter som økonomi, statistik og logistik kan siges at udgøre ledelsesfaget.

Derudover består faget også af videns- og praksisfelter, der ikke kan siges at have institutionel selvstændighed, men som ligeledes har rødder i fx humanvidenskaberne: samtaleteknik, konflikthåndtering, kompetenceudvikling, coaching, teambuilding, instruktion/undervisning, møde- og præsentationsteknik, medarbejderudvikling mv.

I takt med at relationen mellem leder og (med)arbejder også er blevet politiseret og gjort til genstand for lovgivning, er dele af juraen endvidere blevet et vidensfelt, ledere skal kunne anvende i praksis.

Som nævnt kan det fortsat diskuteres, om ledelse entydigt kan forstås som en profession i lighed med andre professioner. »Leder« er som bekendt ikke en beskyttet titel, der forudsætter en specifik uddannelse, på samme måde som fx jurist, læge og lærer.

Omvendt kan vi i stigende grad erfare et stærkt øget fokus på ledes efter- og videreuddannelse samt spore en generel interesse for området. Der er

23. Op.cit. p. 317.

24. Op.cit. p. 311.

25. Follett, Mary Parker, forelæsning med titlen »The Essentials of Leadership« afholdt ved Department of Administration, London School of Economics and Political Science, i 1933. Her citeret fra Merrild, Harwood F. (ed.): Classics in Management, p. 325.

26. Op.cit. p. 332.

27. Gilbreth, F. (1922), p. 268.

Blå bog

Bettina Skårup er ledelses- og udviklingskonsulent hos Lederne's 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

på mange måder sket en professionalisering af ledelsespraktikken op gennem det 20. århundrede. Der skelnes mellem god og dårlig ledelse i henhold til nogle givne normer for, hvordan ledelses bør praktiseres, og emnet er i dag mere aktuelt end nogensinde før.

Denne artikel har forsøgt at demonstrere, hvordan de fire principper lanceret i første artikel i stigende grad er kommet til at gennemsyre den måde, ledelse tænkes og praktiseres på.

Målet hos hhv. Frank og Lillian Gilbreth og Mary Parker Follett var fortsat at undgå eller minimere spild og skabe adgang til de endnu ikke udnyttede ressourcer i organisationen. Ligeledes søgte de at undgå friktion i produktionsprocessen. Og det handlede for dem fortsat om at økonomisere med de menneskelige ressourcer.

Det interessante er, at disse fire principper fortsætter med at gøre sig gældende op gennem det 20. århundrede. De kan i dag spores i mange af vor egen tids ledelsespraksis og er indlejret i mangt et moderne managementkoncept. 

Oversættelse: Terkel Skårup (translation@skarup.dk)

Litteratur

Originaltekster:

Gilbreth, Frank B.: »Science in Management for the One Best Way to do Work«. Dette paper blev oprindeligt præsenteret på IIIème Conférence Internationale de Psychotechnique Appliqué à l'Orientation Professionnelle, Milan, Italy, October 2-4, 1922, i Merrild, Harwood F. (ed.): *Classics in Management*, N.Y 1960.

Gilbreth Jf., Frank and Carey, Ernestine Gilbreth: *Cheaper by the Dozen*, Thomas Y. Crowell Company, New York 1949, 21st printing.

Gilbreth, Lillian M.: *Management in the Home: Happier Living through Saving Time and Energy*, New York: Dodd, Mead and Co., 1955.

Matteson, Michael T. & Ivancevich, John M.: *Management and Organizational Behavior Classics* (4th. ed.), BPI Irwin 1989.

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

Follett, Mary Parker: »Management as a profession« in Merrild, Harwood F. (ed.): *Classics in Management*. Oprindeligt præsenteret som paper ved the Bureau of Personnel Administration, oktober 1925, i New York.

Follett, Mary Parker, forelæsning med titlen »The Essentials of Leadership« afholdt ved Department of Administration, London School of Economics and Political Science, i 1933. Her citeret fra Merrild, Harwood F. (ed.): *Classics in Management*.

Price, Brian C.: *One best way: Frank and Lillian Gilbreth's transformation of scientific management, 1885-1940*, Purdue University, 1987.

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://gilbrethnetwork.tripod.com/front.html> – The Gilbreth Network. Meget omfattende website om Frank og Lillian Gilbreth inkl. en lang række links.

<http://www.onepine.info/pfollett.htm> – kort om Mary Parker Follett.

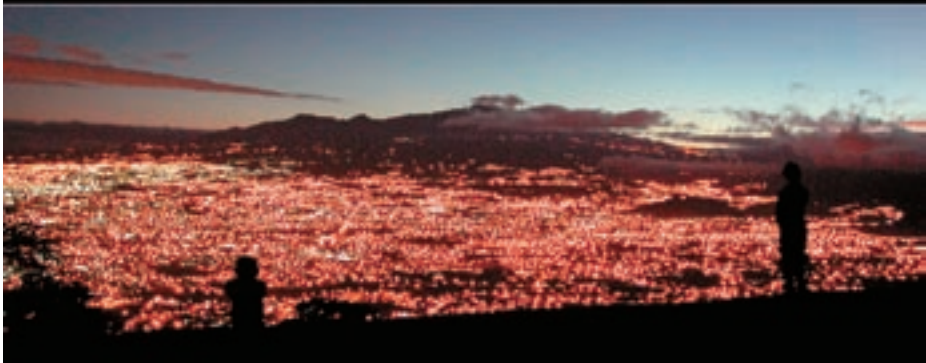
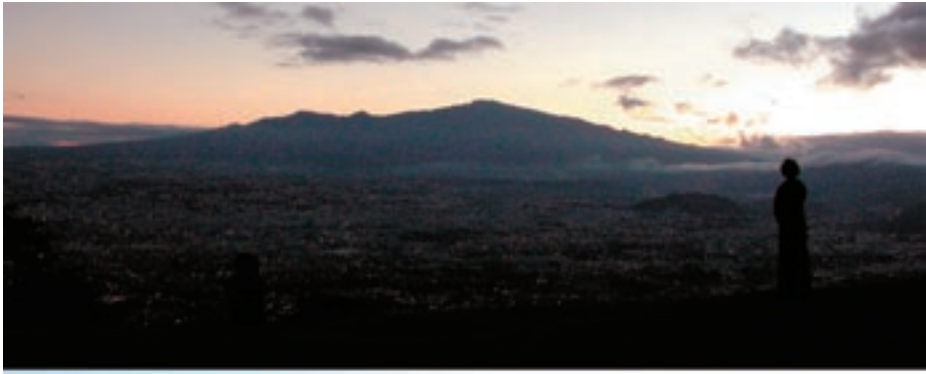
<http://www.infed.org/thinkers/et-foll.htm> – om Mary Parker Follett inkl. artikel, litteraturhenvisninger og links.

<http://www.follettfoundation.org/>

Næste artikel

I næste artikel bevæger vi os ind på, hvordan ingeniørkunsten er blevet transformeret fra Scientific Management til det, man kunne kalde for social ingeniørkunst (»social engineering«). Ikke mindst i forlængelse af vidensfeltets åbenhed over for andre videnskaber skabes der mulighed for, at især humanvidenskaberne kan få indflydelse på, hvordan medarbejderes mulige handlerum kan struktureres af lederen. Ledelse kommer således også til at handle om at kunne organisere.

En af de markante figurer i 1950'erne var McGregor, der fortsat i dag er kendt for sin X- og Y-teori. Som vi skal se nærmere på, var han også blandt dem, der for alvor fik sat fokus på temaer som motivation og engagement. Han ønskede bl.a. at få fat i det engagement, som arbejderne demonstrerede i deres fritid.



Galleri Gimm Eis: Johanna Domke, videostills fra »Let the Wind blow«