

Den första strejken och dess följdverkningar

Taylor får stå till svars inför landets folkvalda

Gunnela Westlander

Essän bygger på en av Frederick Taylor författad uppsats, ”Government Efficiency” som han spred separat samma år som hans två mest kända skrifter publicerades, *Shop Management* och *The Principles of Scientific Management*. I ”Government Efficiency”, framför Taylor kritik mot det amerikanska försvarets gammaldags produktion av krigsmateriel och uppmanar till modernisering med hans system, scientific management. Ett försök med tidsstudier i ett gjuteri utlöste en strejk som fick massmedial uppmärksamhet med följdverkningar. Taylor fick vid flera tillfällen stå till svars inför den amerikanska kongressen. Då Taylor i sina två skrifter hävdade att en strejk aldrig inträffat på de arbetsplatser där han utvecklat scientific management, blev denna strejk särskilt uppseendeväckande.

Nyckelord: Taylor, försvarsindustri, kongressförhör, scientific management, strejk

Titeln till denna essä fordrar en kommentar. Ordet ’första’ anspelar på förekomsten av strejker i de företag där Frederick Taylor (1856–1915) utvecklade sitt effektivitetssystem, scientific management. Taylor framhöll ofta, i tal och i skrift och med stolthet att ingenstans där han under sina trettio år verkat hade anställdas reaktioner tagit sig uttryck i en strejk. I själva verket handlade det om att Taylor avrådde från facklig inblandning under införandet av sitt system och att han som ”försöksobjekt” konsekvent valt bort företag där personalen var fackligt organiserad. Hans syn på förekomsten av fackföreningar var principiellt positiv, men i sina två mest berömda skrifter *Shop Management* och *The Principles of Scientific Management* utgivna 1911 (Taylor, 1911a och b), tog han på det bestämdaste avstånd från att fackliga representanter skulle involveras där han effektiviserade arbetsplatserna.

FÖRFATTARE

Gunnela Westlander, Professor emerita,
Psykologiska institutionen, Stockholms universitet,
gunnela.westlander@psychology.su.se

Taylors idéer väckte heta diskussioner. Reaktionerna var minst sagt blandade. För arbetarna var det tidmätningen med stoppur och prestationslönesystemet i Taylors tappning som irriterade mest. Han borde dock lyssnas på, inte minst som han som 1906 års preses för The American Society of Mechanical Engineers haft en prestigefull position.

Taylors erfarenheter byggde huvudsakligen på hans tjänstgöring i stora och mindre företag i stålbranschen där han arbetat och så småningom lett och utvecklat arbetet inom fabrikena. Främsta kunderna var landets järnvägsbolag och försvarsindustri.

Genom dessa kundkontakter fick Taylor också närmare insyn i hur framförallt verkstadsindustrier drevs inom amerikanska försvaret. Han var inte imponerad av effektiviteten, och rentav bekymrad över produktionskostnaderna som drabbade fosterlandet. Kritiken presenterade han inte i de två nämnda skrifterna. Däremot framförde han den vid samma tid i en separat artikel med titeln "Government Efficiency" där han gav förslag på hur tillverkningen inom hela försvarssektorn skulle kunna effektiviseras. Han spred sin artikel opublicerad för att inte ytterligare reta upp de fackliga organisationerna som redan börjat föra en kampanj på bred front mot hans system, scientific management.

Taylor hade nära kontakt med högt uppsatta officerare som intresserat följt hans utveckling av tidstudiemetod och prestationsbaserat ackordssystem. Ett exempel från flottan var en före detta arbetskollega som sedermera blev amiral och chef för Brooklyns örlogsvärf, och som stöttat honom redan under hans första försök att utveckla en ny, effektiv arbetsorganisation. Denne retade sig på de gammaldags maskiner och omständliga metoder som flottan använde sig av, liksom de omständliga administrativa rutinerna. Med tillåtelse från krigsdepartementet lyckades han få anlita Taylor som rådgivare för att få ändringar till stånd. Resultatet blev tydliga kostnadsbesparingar.

Det gick ändå trögt att få spridning på denna Taylors effektivisering till andra örlogsvärf, något som Taylor hänförde till brister i marinofficerarnas kompetens. Deras skicklighet var inte att ta miste på när det gäller att leda ett slagskepp i strid. Men förmågan att leda verkstäder på tusen man för tillverkning av försvarsmateriel var däremot helt bristfällig. På det området var de autodidakter, och dessutom gjorde de flesta intryck av att vara oengagerade i flottans verksamheter på landbacken, menade Taylor.

Inom armén låg det annorlunda till. Där upptäckte Taylor flera sympatisörer som på egen hand gjort försök att införa hans system i några av arméns statliga verkstäder (arsenals). Ledarkompetensen hade en annan profil. Officerarna fick ägna sig lika mycket åt industriella problem som militära. Försöken att på egen hand införa Taylors scientific management hade skett mer eller mindre utan motstånd från arbetarna. En hög militär var generalmajoren William Crozier, som

tidigt lärt känna Taylor, och vid tidpunkten för strejken vid Watertown Arsenal nått posten som chef för arméns vapen- och ammunitionstillverkning. Han var sedan länge intresserad av såväl Taylors tidstudiemetod som av hans prestationsbaserade avlöningssystem. Han var dock angelägen, i likhet med Taylor, att införandet skulle ske med stor försiktighet och noggranna förberedelser.

Taylors spred sin artikel ”Government Efficiency” och den diskuterades livligt inom de högre militära kretsarna och ända upp på ministernivå. Olika falanger tog ställning för eller emot Taylors principer och förslag. Utmaningen var att man måste rucka på rådande strukturer och öka kostnadsmedvetenheten i Taylors anda. En skiljelinje gick också mellan dem som, liksom Taylor, ansåg att den fackliga sidan skulle undanhållas medverkan i införandet av Taylors system och de som var positivt inställda till ett fackligt inflytande. Motsättningarna växte och Taylors möjligheter att få gehör för sina principer och praktisera dem på bred front inom statliga sektorn smulades så småningom sönder.

I två kapitel av Frank Copleys omfattande biografi över Taylor (Copley, 1923). skildras dessa meningsskiljaktigheter utförligt Hur processen framskred inom flottan och inom armén låter Copley bilda bakgrund till den omskrivna strejken i staden Watertown, Massachussetts. Saken blev ömtålig: det handlade ju i förlängningen om huruvida Taylors styrningssystem skulle få dominera ett stort antal statsanställdas arbetsvillkor inom militär produktion eller ej. Inom armén gavs en möjlighet tack vare Taylors sympatisör, generalmajoren William Crozier som beordrade driftschefen för Watertown Arsenal att introducera och testa Taylors system för tidmätning av arbetet och lönesättning.

DEN FÖRSTA STREJKEN OCH DESS FÖLJDVERKNINGAR

Watertown Arsenal

Watertown Arsenal var en militär anläggning som låg i delstaten Massachussetts, nära Boston. Där producerades försvarsutrustning av olika slag. Huvudprodukten var lavetter för kustförsvar. Hundratals komponenter ingick. 400 man arbetade där. Arbetet var till en mindre del repetitivt. Upplägningen bedömdes som ineffektiv, mycken tid gick åt att plocka ihop rätt verktyg och material inför varje tillverkning. Arbetarna avlönades med daglön.

Croziers förväntningar var att arbetarna ej skulle strejka eftersom de var alldeles för rädda om sina statliga jobb (anställningsvillkor: 8 timmars arbetsdag; 7 lediga heldagar; 13 halvdagar; 13 dagars frånvaro med lön; generös ersättning vid arbetsoförmåga och komfort på arbetsplatsen).

Tidsstudier tar vid

Efter två års arbete med inledningsvis chefsutbildning i Taylors scientific management, därefter nyordning av den fysiska miljön, anskaffning av moderna verktyg, arbetsanalyser av arbetsuppgifter och arbetsprocesser, var man i Watertown Arsenal redo att under Taylors ansvar och med några av hans närmaste medarbetare på plats få tidsstudier genomförda. Robert Kanigel (1997) bidrar i sin biografi över Taylor med en livfull skildring av vad som fortsättningsvis utspelades.

Taylor skickade en tidstudiespecialist, Dwight Merrick, upplärd av Taylor, till platsen. Första etappen var maskinverkstaden och där gick det utan protester från personalen att genomföra tidmätningar av deras arbeten.

Nästa steg var gjuteriet. Där ville man behålla det gamla mönstret av ”bekvämlig ordning”. Merrick hade kommit in på gjuteriet, dragit fram sitt stoppur och börjat mäta tider för gjuteriarbetet. Han började ”klocka” gjutaren Hendry medan denne tillverkade en svärdsknapp i alla dess detaljer. Hendry hade tjugo års erfarenhet som gjutare. Han tyckte inte om att någon stod över honom med ett stoppur i handen när han jobbade. ”Jag kan inte göra mitt jobb rätt!” (op. cit. s 452).

Merrick uppskattade att för att tjäna en bonus på en tredjedel av dagslönen måste Hendry fullborda 2 ½ exemplar per timme, dvs. ett för varje 24 minutersperiod. Tog han mer tid på sig skulle bonus förverkas. Behövde han fyrtio minuter per exemplar betydde det att han skulle vara tillbaka på ordinarie dagslön. Men Hendry invände klagande att fyrtio minuter var för litet.

En chef tillkallades som gick med på att höja till femtio minuter som var vad Hendry använt innan Merrick mätte hans tid.

Men erbjudandet var i vilket fall för sent. En arbetskamrat till Hendry hade i smyg ”klockat” honom och fått att han behövde fyrtiofyra minuter. En annan erfaren gjutare ansåg att Merrick hade kommit med osanna påståenden och vägrade låta sig observeras, och Merrick var ju för resten inte själv gjutare, en nolla i sammanhanget. Irritationen bland gjutarna växte. Tjugofyra gjutare skickade ett klagobrev till högsta chefen.

”Dear Sir:

The very unsatisfactory conditions which have prevailed in the foundry among the molders from the past week or more reached an acute stage this afternoon when a man was sent to use a stop watch on one of the molders. This we believe to be the limit of our endurance. It is humiliating to us, who have always tried to give to the Government the best that was in us. This method is un-American in principle, and we most respectfully request that you have it discontinued at once.” (op. cit. s 452-3)

En strejk bryter ut

Följande dag utspann sig ett gräl mellan Merrick och den erfarna gjutaren, som vägrat att låta sig tidstuderar. Det slutade med att han blev avskedad. Han fick med sig de andra gjutarna i protest. En strejkkommitté bildades. Dagen efter anlände strejkkommittén till fabriksgrindarna. De eskorterades under vaktpersonal till kommandantens kontor. Soldater stod utanför. Strejkarna tilläts inte själva hämta sina arbetskläder och andra tillbehör. Dessa stoppade ledningen i kartonger som kastades ut på fabriksgården där de strejkande fick hämta dem.

Aktionen blev dagen därpå en löpsedelsnyhet i närmaste storstad, Boston. En gjutare kommenterade senare händelsen:

“We felt, that we were self-respecting, law-abiding citizens and that we did not need an escort or guard.... We felt that having worked there as long as we had we certainly had the privilege of going to our lockers. There were no exconvicts among the men that I know of.” (op. cit. s 454)

Strejken varade en knapp vecka varefter de strejkande återgick till arbetet. Ingen ville egentligen strejka och de hade inte själva anmält händelsen till sin fackförning i Boston. Under de fem dagar strejken pågick var rekreationsrummet på arbetsplatsen förvandlat till ett ”förhöringsrum”. Alla rasade mot Taylors system; de ogillade att bli observerade, tidstuderade, och ha en tidsstudieman som inte kunde deras jobb.

“Every time I turn I find a man with a watch watching me; if I go after anything he is watching me; when I come back he is watching me; and if it is any kind of a half-decent job at all that man would get me so nervous that I really would not know what I would be doing.” (op. cit. s 455)

De gillade inte hur man fastställde tid för pauser, att vikariers insatser medräknades i standardtider, och att farliga arbetsmoment där det var nödvändigt att sakta farten inte respekterades. De gillade inte att man som anställd värderades i arbetsmoment i stället för i dagsverken. Den försiktige general Crozier intervenerade genom att uttala sin förståelse för hur gjutarna kände det.

Strejken ger ringar på vattnet

Strejken varade endast en vecka och utan våldsamheter. Men effekten blev avsevärd. Ryktet spred sig snabbt och redan den andra strejkdagen blev strejken en löpsedelsnyhet i Boston. Tidningen *Boston Globe* annonserade med rubriken: *First Action against use of Taylor system in U.S. work*, med följd att redaktören för gjutarnas egen fackförningstidning besökte Watertown Arsenal under strejkveckan, och

återrapporterade till fackföreningen belägen i Boston som i sin tur rapporterade om strejken till sina kongressledamöter i Washington D. C. och till riksorganisationen AFL (The American Federation of Labor).

Under ett massmöte uttryckte gjutarna vid Watertown Arsenal en stark och bitter känsla mot Taylor-systemet. Fackordförande uppmanade dem att vara kvar i arbetet, för att dokumentera vad som händer fortsättningsvis, och planera en presentation inför en särskild kommitté av kongressledamöter som skulle besöka Boston månaden därefter (op. cit. s 458).

”Nu kan du inte säga att du aldrig orsakat en strejk” påminde Taylors medarbetare Carl Barth när han informerade Taylor om denna strejk med hänvisning till vad Taylor skrivit i *The Principles of Scientific Management*, som utkommit endast några månader före strejken: “During the thirty years that we have been engaged in scientific management there has not been a single strike” (op. cit. s 450). Detta var ett påstående som alltså inte höll längre. När Taylor fick nyheten svarade han att han var oerhört ledsen. Han ansåg problemet berodde på att man gjort ett otillräckligt förberedelsearbete i Watertown Arsenal. Barth åtog sig att på plats söka bagatellisera det hela. Merrick var ju trots allt bara en tidsstudieman.

Arbetarnas presentation inför besökande kongressledamöter från Washington D.C. ledde till att Representanthuset gav uppdrag åt en ”Special committee to investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management” att utreda saken.

Taylor uppbadade alla sina krafter för att göra bästa intryck på kommittén. Han sökte få personlig kontakt med dem, bjuda dem till sitt hem i Philadelphia, visa dem sina demonstrationsföretag, Tabor och Link Belt. Vilken närmare effekt denna vänlighet hade nämns ingenting om i våra källor. Taylor bemöttes kallt med ett formellt kallelsebrev från kommittéordföranden:

“Dear Sir, I am directed by the Special House Committee authorized to investigate the Taylor and other systems of shop management to inform you that the Committee will begin its investigation at the Watertown Arsenal on Octobre 4th, 1911.

W. B. Wilson” (op. cit. s 459)

Undertecknade W. B. Wilson kom att bli Taylors huvudmotståndare. Wilson hade börjat som kolgruvearbetare, gjort facklig karriär och nått ställning som kongressledamot.

Innan inställelsedagen gjorde kommitténs medlemmar med Wilson i spetsen ett tredagars studiebesök vid Watertown Arsenal. Det gick ut på att samla vittnesmål på plats och förhöra personalen om händelsen. Det hela kom att omfatta ett dokument på närmare ett par tusen sidor. Förhören gick ut på dels att undersöka förmännens kompetens och kunnighet i att leda arbetarna i deras arbete, dels

ta reda på hur arbetarna upplevde att finna sig i förmännens tidsobservationer. Kommittéordförande Wilson (sedermera arbetsmarknadsminister) visade sig vara väl påläst i Taylors effektivitetsprinciper och praktiska tillämpningar. Hans frågor gick också ut på att få klarhet i hur det var med arbetsledningens kunskaper på den punkten.

Förhören blev generande för förmännen på Watertown Arsenal, de var tvungna att avslöja sin okunnighet. Men Taylor sägs ha blivit full av tillförsikt inför mötet med kongresskommittén. Han hade fått veta att de fackliga representanterna hade lugnat ner sig tack vare chefernas mildrande inverkan på förhören.

Taylor var optimistisk: "The labor leaders who have appeared before the Committee have been tamed in quite a wonderful way; I think the Committee is practically convinced already that scientific management is a good thing for the workmen and for the Government as well."¹⁰ (op. cit. s 467).

Kommittéordförande gick grundligt fram. Han hade begärt och fått förlängning med fem veckor för att förhöra drygt fyrtio vittnen (metallputsare, maskinarbetare, byggnadssnickare, smeder, elektriker, ritare) från ytterligare två företag samt dessutom Carl Barth och Taylor vilken beordrades inställa sig personligen till 25 januari 1911. Taylor svarade att det skulle bli honom ett nöje att framträda inför kommittén".

Taylors föredragning inför kongressens Special committee to investigate the Taylor and Other Systems of Shop Management

Allt som sades under kommittémötena stenograferades.

Efter att ha fått en rad frågor från ledamöterna började Taylor sin föredragning baserad på drygt hundra sidor. Det tog honom en hel dag och påföljande dags förmiddag att utan avbrott läsa upp vad han skrivit. Hans framställning skiljde sig starkt från vad han skrivit i *The Principles of Scientific Management*. Antalet åhörare var en liten skara på ett drygt dussin personer: de tre kommittéledamöterna, fackliga representanter, stenografer, Taylor själv och en ung assistent till honom samt hans trogna medarbetare Carl Barth (op. cit. s 471).

Kommittéordförande Wilson öppnade med att fråga Taylor om han är upphovsman till Taylor-systemet. I stället för att ge ett kort jakande svar, gav Taylor ett utförligt, snirkligt formulerat svar med bekräftande innebörd. Det snirkliga sättet att uttrycka sig använde han alltigenom under föredragningen. Hans framställning hade inte den rättframman ton som i *The Principles*. Han var dessutom försiktig med uttryck som kunde uppfattas som nedsättande.

Han förklarade scientific management först med vad det inte är.

"Scientific management is not any efficiency device, not a device of any kind for securing efficiency, nor is it any group of efficiency devices. It is not a new system of figuring costs; it is not a new scheme of paying men, it is not

a piecework system; it is not a bonus system; it is not a premium system; it is no scheme for paying men; it is not holding a stopwatch on a man and writing things down about him; it is not time study; it is not motion study nor an analysis of the movements of men; it is not the principle to ruling and unloading of a ton or two of blanks on a set of men at saying, "Here's your system; go use it." It is not divided foremanship or functional foremanship; it is not any of the devices which the average man calls to mind when scientific management is spoken of." (op. cit. s 472)

Han fortsatte med att framhålla att ovanstående enbart är redskap, tools. Scientific management var något mer, det krävde en "complete mental revolution" från arbetarnas och ledningens sida. Båda parter måste bortse från hur vinsten skall delas. De skall i stället tänka på hur den ska maximeras. Då kommer var och en att gå hem, nöjd och lycklig, hävdade Taylor.

Denna så kallade mentala revolution innebar en tro på exakt, vetenskapligt undersökande i stället för gamla individuella bedömningar och åsikter både när det gäller arbetsmetoder och tidsåtgång. Allt reduceras till lagar, regler och även matematiska formler. Taylor valde tidsstudierna av skyfflingsarbete som exempel på vetenskapligt tillvägagångssätt. Han fortsatte med murningsarbetet och experimenten med skärande metaller. Han presenterade slutligen tre matematiska formler för att ge vetenskaplig tyngd åt resultaten.

Korsförhöret

Efter sju timmars oavbruten monolog vidtog så ett korsförhör lett av kommittéordförande Wilson. Stämningen mot Taylor var präglad av misstroende och skepsis från kommittérummets deltagare – de flesta med livserfarenhet som var annorlunda mot Taylors egen.

Taylor talade om långsiktiga fördelar av scientific management och målade upp en idealbild. Kommittéordförande Wilson undrade vad som skulle ske under mellantiden, var det arbetarna som skulle bära bördan? Taylor medgav att arbetsbesparande maskiner inte var en fördel för arbetarna, men de skulle i alla fall vinna mellan 30 upp till 100 procents löneökning.

Och hur med dem som blir av med jobbet helt?, fortsatte Wilson. Taylor svarade att det blir en period av anpassning då priserna faller, men konsumtionen kan därigenom öka och även sysselsättning som en följd därav.

Taylor hänvisade till statistik medan ordförande Wilson höll sig till de praktiska arbetsförhållanden som skulle inträffa på kort sikt. Taylor medgav att arbetarna skulle bli färre, men många av dem skulle i stället bli lärare, vägledare, hjälpare.

Men hur ska arbetaren skydda sig själv gentemot arbetsledningen, frågade Wilson vidare. Taylors svar blev: genom att vägra arbeta enligt den fastställda

arbetstakten, ”you must remember, mr Chairman, that under scientific management the workmen and the management are the best of friends”.

Wilson insisterade: arbetsledning och högre chefer har makten. Det är på deras villkor arbetarnas möjlighet att blanda sig i beror. Men Taylor vidhöll att scientific management bygger på fullständig rättvisa. Skulle någon orättvisa uppstå så ha arbetaren bara att protestera och få saken noggrant undersökt. Hans vision: de två parterna är förenade i harmoni under vetenskapens fana. Hans system kan visserligen bli missbrukat men då är det inte längre ett riktigt scientific management.

Kanigel (1997) uppmärksammar oss på att Taylor gång på gång tillgrepp detta retoriska trick att svara abstrakt och svårbegripligt. För att slippa gå in på detaljer använde han ofta svepande, abstrakta formuleringar som när han blev tillfrågad om hur han räknade ut tid som gick åt för avbrott och förseningar. Svaret blev då: ”Through a very careful study”. Han kunde – eller ville - inte motivera den fastställda tidsåtgången annat än med att den inte var godtycklig. De olika redskapen var mekanismer som, fel använda, inte kunde främja ett äkta scientific management, menade Taylor. Det var, påpekar Kanigel, ett lömskt trick som Taylor använde för att värna sitt scientific management från attack (op. cit. s 477).

Kanigel konstaterar också att Taylor i sin brevväxling använder ord som associerar till krigföring när han behöver skydda sig mot fiendens hat, lögnery och fallgropar. I Taylors retorik var scientific management ett välsignat system, en arbetsplats i frid. När han som i dessa förhör tvingades gå ner från sin piedestal var det vanligen krig (op. cit. s 478).

Kommittéordförande Wilson gav sig inte. Han godtog inte dessa svar som vetenskapligt grundade. En lång dispyt ledde inte till något klart besked från Taylor. Samma fruktlösa diskussion skedde angående begrepp som first-class men, productivity, comfort.

Taylor var efter detta korsförhör irriterad och omtumlad av den raka diskussion han varit tvingad att delta i. Han hade blivit utsatt, motbevisad och ertappad av personer som till hans egen förvåning inte på något sätt föreföll honom underlägsna. Förhöret avslutades med att han blev handgripligen attackerad av två fackliga representanter, bråk och slagsmål utbröt mellan dem som kommittéordförande Wilson fick sätta stopp för. En upprörd Taylor fick motta en ursäkt och lämnade lokalen i förödmjukelse, vredesmod och besvikelse.

Dokumentationen

De två följande veckorna åtgick till vittnesutsagor från ytterligare 18 personer. Under tiden förväntades Taylor själv att se över sin föredragning som stenograferats, renskrivits och överlämnats till honom. Taylor fick order att granska den och återlämna en slutlig version till kommittéordförande Wilson. I stället för att göra korrigeringar i den nedskrivna texten valde Taylor att göra en helt ny och

radikalt omarbetad, en i hans tycke mer presentabel version (med passager från sin nyligen publicerade bok *The Principles of Scientific Management*). Denna version skickades till Wilson utan att också bifoga texten från den ursprungliga stenografiskt nedskrivna versionen. Wilson blev inte svarslös. Han märkte omedelbart att Taylors slutversion hade mycket ringa likhet med hans muntliga föredragning. Han lyckades dock inte få sin begäran uppfylld att Taylor skulle lämna in en nedskriven autentisk föredragning så att han fick jämföra!

Taylor var som sagt angelägen om att återanvända passager ur sin nyligen publicerade skrift *The Principles of Scientific Management* i det som blev hans slutliga dokument till kommitténs arbete. Han var dock lika angelägen om att Wilson ej skulle märka detta.

Kommitténs slutrapportering till kongressens representanthus omfattade hela tre volymer (Commission on Industrial Relations, 1916. Final report and Technology, 64th Cong. Doc 415, Washington DC, Government Printing Office). Den blev innehållsrik men slutsatserna var beskedliga. Bland annat konstaterades följande:

- Taylors system kunde införas, men endast under ömsesidigt samtycke
- Tidsstudier kunde göras men endast i syfte att fastställa tiden för en arbetsuppgift
- Arbetaren är ej en maskin
- Den mentala attityden är nonsens. Arbetarens stämningssläge varierar som hos andra människor.

Kommittén var ense om att alltför kort tid hade gått för att man kunnat konstatera några skador på arbetarnas hälsa och allmänna välbefinnande och följaktligen var någon ny lagstiftning inte aktuell. Taylors anhängare ansåg rapporten tandlös.

Motståndarna ger sig inte

Men trots att ingen ny lagstiftning bedömdes nödvändig enligt kommitténs ställningstagande fortsatte Taylors motståndare att till kongressen lämna in tilläggs-motioner om att tidsstudier och ackordslöner skulle förbjudas för statsanställd personal inom armén och marinen. Majoriteten av ledamöter i representanthuset accepterade dessa tilläggs-motioner, medan ledamöterna i senaten gjorde motstånd. Sådana tilläggs-motioner framlades under flera år (Copley, vol 2, s 350). Kampen mot Taylors scientific management höll således i sig.

Nytt kongressförhör

Två år senare blev det åter dags. Frederick Taylor uppmanades åter att inställa sig inför kongressen i Washington D. C. The Federal Commission on Industrial Relations hade bildats 1912 med uppdrag att klarlägga de bakomliggande orsakerna

till missnöje med villkoren i industrin, bland annat arbetarnas hälsa, kvinnors och barns situation och den olagliga immigrationen av folk från asiatiska länder, förekommande effektivitetssystem och fackets svaga roll. Kommissionens nio ledamöter beslöt att göra en särskild undersökning av Taylors scientific management.

I mars 1914 kallades Taylor till förhör. En arbetsgrupp om tre personer (en professor i ekonomi som ordförande, en representant för de fackliga organisationerna och en person som representerade företagsledningssidan) hade på kommissionens uppdrag förberett mötet med diskussionspunkter. Två kritiklistor hade upprättats varav den mest utförliga ”Trade Union Objections to Scientific Management” (sanktionerad av fackliga toppfigurer) är återgiven i Copleys biografi (op. cit. s 425-6). Kritiklistan har i svensk översättning följande lydelse:

”Scientific management” är motsatsen till industriell demokrati; det är en återgång till industriellt envælde. ”Scientific management” tvingar arbetaren att vara beroende av vad arbetsgivarna anser rättvist och begränsar arbetarens demokratiska skydd.

”Scientific management” kan vara vetenskaplig, och samtidigt skadlig för arbetarens välfärd.

”Scientific management” är ett teoretiskt begrepp som i praktiken redan visat sig vara ett misstag.

”Scientific management” ökar i hög grad antalet ”icke-produktiva arbetare”, dvs. de som är engagerade i kontors- och övervakande uppgifter.

”Scientific management” ersätter dagsverke och dagslöner med arbetsuppgifter och ackord med premie- och bonussystem.

”Scientific management” tenderar att förstöra arbetarnas individualitet och kreativitet.

”Scientific management” stimulerar och pressar arbetarna till gränsen av mental och fysisk utmattning, tröttar ut dem och överanstränger dem

”Scientific management” tenderar att undergräva arbetarnas hälsa.

”Scientific management” minskar arbetarnas tid för industriell aktivitet och möjlighet tjäna pengar.

”Scientific management” tenderar att knäcka arbetarnas självrespekt och självkontroll och leder till slöseri och dryckenskap.

”Scientific management” är i sig själv en systematisk förenklingsmetod.

Tenderar att sänka mångas löner omedelbart och för all tid.

Innebär i långa loppet helt enkelt mera arbete för samma eller lägre lön.

Tenderar att förlänga arbetstiden.

Leder till överproduktion och ökad arbetslöshet.

Icke oväntat reagerade Taylor negativt på denna karaktäristik. I hans ögon var innehållet starkt vilseledande. Från arbetsgivarparten kom då förslaget att få till stånd en kompromisslösning genom att parterna skulle diskutera vad som är bra med Scientific Management och vad som skulle vara en fördel med facklig medverkan. Ett förslag som båda parter kunde enas om var att inrätta verkstadskommittéer på företagen. Därmed skulle man tillfredsställa arbetstagsidan; samtidigt skulle en dylik lösning vara acceptabel för företagsledningen. Taylor gav dock hårdnackat motstånd. Hela konceptet scientific management skulle gå om intet med en sådan lösning.

Detta blev Taylors sista framträdande för att inför den amerikanska kongressen försvara sina idéer. Elva månader senare, i mars 1915, avled han. Ett halvår innan skrev han till sin vän och medarbetare Henry Gantt några ord som är tecken på att hans hårdnackade motstånd mot fackligt inflytande i någon mån gett vika för en mer tillåtande attityd:

”I come pretty close to agreeing with you as to the futility of our trying to convert the unions. However, as long as other people, such as the Industrial Relations Commission, are working towards the education of even a single trades union leader, I think we ought to cooperate with them. I expect no great results in stopping the union activity against us, but it can do no harm, and it may do some good.” (op. cit. s 426-7)

AVSLUTANDE KOMMENTAR

Hittills har jag gett en kronologisk beskrivning av den långdragna förhandlingsprocess som hade sina rötter i en strejk mot Taylors tidsstudier i gjuteriet vid Watertown Arsenal. Det handlade om en kortvarig strejk med åtföljande freds-uppgörelse och hade den inte varit orsakad av ett försök att införa Taylors system på bred basis hade strejken troligen passerat ganska obemärkt.

Återberättandet i denna essä bygger på två källor som delvis bekräftar och delvis kompletterar varandra. (Westlander, 2018, kap. 1) En given källa är Frank Copleys tvåbandsbiografi från 1923, *Frederick Taylor, Father of Scientific Management*. Den tillkom under inflytande av Taylors familjemedlemmar och nära medarbetare och brukar karaktäriseras som ”family-sanctioned”. Den andra källan är Robert Kanigels biografi *The One Best Way. Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, som utkom drygt åttio år efter Taylors bortgång.

Copleys biografi är en för andra Taylor-biografiförfattare oundviklig källa som avspeglar samtiden bakom Taylors yrkesliv och omvärld. Kanigel har uppenbarligen haft nytta av denna samtida biografi men också av den mängd av arkivmaterial som insamlats av eftervärlden rörande Taylors verksamhet och andras reaktio-

ner (Wrege & Greenwood, 1991). Kanigel har ett eftervärldens kritiska perspektiv på Taylors person och insatser som skiljer sig från Copleys lojala hållning till huvudpersonen (Westlander, 2018, s 19-22).

När det gäller strejken vid Watertown Arsenal och dess konsekvenser skildras de i båda biografierna. Men det är uppenbara skillnader såväl när det gäller hur personen Frederick Taylor beskrivs och vilka händelser som lyfts fram och betonas i detta förlopp.

För Copley framstår Taylor som berömvärd. Ibland beundransvärd i motgångar. Hans egenheter ursäktas. Orsaker till hans misslyckanden förklaras gärna med yttre omständigheter som i fallet strejken i Watertown. En ingående beskrivning ges av attityderna till Taylor och hans system bland makthavarna i amerikansk försvarsindustri. Copley ägnar även särskild uppmärksamhet åt Taylors motståndare inom kongressen och deras anti-Taylor lagstiftningsförsök.

Kanigel har haft tillgång till (och med säkerhet utnyttjat) arkiverad dokumentation av händelseförloppet under strejken liksom under kongresskommittémötena. Han har skärskådat de nedtecknade dialoger och samspel som skett och dragit slutsatser om de tillkortakommanden som Taylor visat under sin kamp för att försvara sina principer och metoder. Kanigel gör inte Taylor till martyr.

Strejken i Watertown Arsenal vore knappast av större intresse och hade troligen inte gått till eftervärlden om det inte varit en protest mot Taylors omdiskuterade effektivitetsidéer och om inte hela kedjan av följdverkningar hade uppmärksamats. Vi har fått en illustration till hur en kritisk händelse i och för ett enstaka mindre företag blir utlösande faktor till en rad kedjereaktioner från lokala till centrala instanser för att stanna där som ett varaktigt tvisteämne: Skall man låta Taylors scientific management få fritt spelrum eller ej?

Taylor hade i starten tillförsikt, alla borde ställa sig positiva. Han tog miste. En bidragande orsak till Taylors misslyckande vid Watertown Arsenal kan ha varit att han lät sina upplärda medarbetare få fritt spelrum på arbetsplatsen allt under det de praktiska åtgärderna skulle vidtagas, medan han själv höll sig på geografiskt avstånd. Taylor hade fått en orealistisk tro på att hans system, scientific management, efter alla år av utvecklingsarbete (skildrat i hans två skrifter) kommit till en punkt då det stod på egna ben. Hans självförtroende därvidlag blev inte ens rubbat när han kallades att stå till svars inför kommittén i kongressens representanthus. Han blev först tagen ur sin villfarelse när kommittén utsatte honom för en bitande kritik.

Strejken vid Watertown Arsenal och dess följdverkningar är ett illustrerande exempel på vilka krafter en lokal konflikt kan utlösa långt utanför den egna snäva intressesfären. Dagspressen i närmaste storstad får vetskap om strejken, offentliggör händelsen, och den lokala fackföreningen kopplar på, meddelar kongressledamoten i staden som i sin tur tar ärendet till Representanthuset i Washington D.C. Därmed

har strejken blivit en angelägenhet som vandrat från lokal till nationell nivå, - och blivit riksbekant. Strejken i Watertown Arsenal har blivit en symbol för den omstridda riktningen scientific management och dess bakomliggande principer.

Det blev en segsliten tvistefråga som behandlades med hög intensitet. Hela den process som beskrivs i föreliggande essä omfattade endast en knapp treårsperiod. Därefter följde upprepade försök att komma fram till ett samförstånd mellan anhängare (taylorister) och motståndare. Då hade Frederick Taylor gått ur tiden och hans principer för industriell arbetsorganisation kunde tänjas på utan protester från upphovsmannens sida.

REFERENSER

- Copley, F B (1923): *Frederick W. Taylor, The Father of Scientific Management, Vol. II.* (kap. XI. Serving the Navy; kap. XII. Serving the Army) New York: Harpers & Brothers.
- Kanigel, R (1997): *The One Best Way. Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency.* New York: Penguin Books. ISBN 0-670-86402-1
- Taylor, F W (1911a): *Shop Management.* New York: Harper and Brothers.
- Taylor, F W (1911b): *The Principles of Scientific Management.* New York: Harper and Brothers. Utgåva 2010: EZ Reads.
- Westlander, G (2018): *Frederick Taylor och hans omgivning. Hur scientific management slog igenom.* Stockholm: GML förlag. ISBN 9-789188-85119-2
- Wrege, C D & Greenwood, R G (1991): *Frederick W. Taylor, The Father of Scientific Management. Myth & Reality.* Homewood, Illinois: Business One Irwin. ISBN 1-55623-501-1

ABSTRACT

The essay is based on a separate paper written by Frederic Taylor, "Government Efficiency". He distributed it the same year as his two most familiar works were published, *Shop Management* och *The Principles of Scientific Management*. In "Government Efficiency" Taylor criticizes the U.S. defence for its old-fashioned production of war munition. He suggests the production would be rendered more effective by applying his scientific management model. Time studies were started in one of the government military arsenals. A group of molders protested and went on strike. Immediate attention by mass media paved the way for public attention and hearings in the House of Representatives. As Taylor has asserted in his two books that a strike never occurred in the work places where he had introduced scientific management, this strike became especially sensational.

Keywords: Taylor, congress hearings, military industries, scientific management, strike