

Två kontrasterande nytänkare

Gunnela Westlander

Denna essä behandlar två betydande personer för den efterföljande arbetslivsforskningen, Frederick W Taylor och Mary Parker Follett, aktiva kring förra sekelskiftet. Framställningen grundar sig på författarens studier av deras egna originaltexter och en rad biografiska verk. Jämförelser görs med avseende på deras visioner och uppfattningar om arbetets organisering, ledarskap och gruppdynamik. Likheter och skillnader lyfts fram. Slutligen beskrivs hur de avslutade sina egna karriärer och hur de är ihågkomna av efterföljande generationer.

Nyckelord: Follett M P, grupporganisation, ledarskap, scientific management, Taylor F W.

Frederick W. Taylor och Mary Parker Follett var två pionjärer från förra sekelskiftet. Båda betraktas i amerikansk samhällshistoria som representanter för den så kallade progressiva eran, en period från 1890-talets mitt till början av 1920-talet. Perioden kännetecknades av social aktivism och politiska reformer. Då tacklades materiella och sociala problem orsakade av industrialisering, urbanisering, invandring och politisk korrupsion. Det gällde att förbättra miljö och livsvillkor. Främst attackerades det politiska systemet och dess lokala ledare för röstfiske och liering med storföretagens intressen. Kraven på förändring gick i riktning mot ökad demokrati. Kamp för kvinnlig rösträtt var ett exempel.

Sociala reformer drevs på den tiden av medelklassens besuttna och av förmögna familjer med filantropiska ambitioner inriktade på att förbättra hälsa, säkerhet och utbildning för de resurssvaga grupperna framförallt i de stora städerna. Sanitära krav ställdes på kommunernas hantering av de utbredda slumområdena, bostadsområdena

FÖRFATTARE

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

skulle upprustas, bostäder skulle göras hälsosamma, friluftsområden och lekparker anläggas och grönområden skapas. Hälsovård i form av spädbarnskliniker, mödra- och spädbarnsvård och hembesök av distriktssköterskor skulle införas. Ungdomsfängelser skulle inrättas för unga kriminella och betoningen läggas på rehabilitering i stället för bestraffning. Arbetstidens längd, arbetarskydd, kvinno- och barnarbete skulle regleras och minimilöner bli föremål för lagstiftning. Mycket i denna kravlista är aktuellt än idag.

Ytterligare en ambition var att söka ge den industriella produktionen en effektivare utformning baserad på systematiska arbetsanalyser av tidsåtgång, materialhantering och högmotiverande lönesystem (taylorism). Där fanns också förespråkare för att vetenskapliga metoder och teknik skulle utvecklas och tillämpas i samband med dessa åtgärder.

Både Taylor och Follett hade klart uttryckta och motiverade visioner om det önskvärda samhället. Taylor summerade sina idéer 1911 i två böcker, *The Principles of Scientific Management* (Taylor 1911a) och *Shop Management* (Taylor 1911b). Follett kom ut med sin viktigaste bok, *The New State. Group Organization, the Solution of Popular Government* (Follett 1918) och en åtföljande, *Creative Experience* (Follett 1924), samt en tredje, postumt utgiven, *Dynamic Administration* (Metcalf & Urwick 1941). Taylor och Follett var tämligen jämnåriga; de var uppvuxna och verkade i nordöstra USA, Taylor i delstaten Pennsylvania och Follett i delstaten Massachusetts. De nämns bland annat av Lyndall Urwick, en internationellt känd brittisk expert på organisations- och personalledning, auktoritet i ämnet och författare. Denne citerade dem livligt och rankade dem som pionjärer (tillsammans med fransmannen Henri Fayol) inom området. Urwick fungerade långt in på 1960-talet som en länk mellan amerikanskt och brittiskt ledarskapstänkande. I sin första publikation om tretton pionjärer lyfter han fram Taylor och Follett som framträdande nytänkare, och de kvarstår alltjämt i denna position i senare utvidgade upplagor (Urwick & Wolf 1984).

Frederick Taylor

Frederick W. Taylor (1856 – 1915), utbildad maskiningenjör, konstruktör, uppfinnare, ”verkstadsorganisatör” och omstridd upphovsman till det så kallade taylor-systemet, scientific management, blev känd för sina skrifter om sitt produktionssystem för i första hand tillverkningsföretag. Högsta möjliga produktivitet var ledstjärnan i skapandet av ett ”scientific management”.

I *The Principles of Scientific Management* ger Taylor en redogörelse för sin högtflygande samhällsvision, och vilka medel och vilken metod han tänker sig för att uppnå den. Där ryms ett helt paket med åtgärder som logiskt hänger samman. Hela konceptet är framsprunget ur hans missnöje med rådande sätt att bedriva industriell produktion.

I inledningen beskriver Taylor den situation som han ansåg vara nödvändigt att komma ifrån, nämligen det ödesdigra slöseri med människokraft som dagligen skedde i form av slappt, planlöst eller ineffektivt arbete. Materiella värden slösades bort. Efterfrågan på bättre arbetskraft, rätt person på rätt plats var exceptionellt stor. Många människor saknade rätt utbildning för sina jobb. I stället måste verksamheten baseras bland annat på utbildning och att driften är systematiskt ordnad. Det behövdes en arbetsledning grundad på bestämda lagar, regler och principer.

Taylor menade att under rådande omständigheter kunde varken arbetsgivare eller arbetare tillförsäkras det största välbefinnande. Deras relation var konfliktfylld i stället för att det borde råda en insikt i att man har samma gemensamma intresse: företagets framgång. Det största välbefinnandet nås endast genom högsta möjliga produktivitet hos människor och maskiner.

Ett stort problem för Taylor var den avsiktliga maskningen bland arbetarna. Att man lägger sig under sin högsta prestationsnivå av lojalitet mot arbetskamrater var ett utbrett beteende som måste stävjas. Flera orsaker till denna avsiktligt sänkta arbetstakt måste angripas. En orsak var arbetarnas farhågor att mista jobbet som en konsekvens av överproduktion. En annan var en inkompetent arbetsledning som inte var förmögen att förhindra maskning. En tredje orsak var den högre ledningens nöjsamhet med ungefärliga bedömningar av arbetskrav och löneuppgörelser; deras insikt i arbetsförhållandena var alltför ytlig. Med andra ord, arbetsgivarna hade bristande kännedom om den tid som olika arbetsuppgifter borde ta och arbetarna ville hålla arbetsgivaren i okunnighet om hur hastigt ett arbete kunde utföras. Följden blev blockering mot förändring från båda håll.

Taylor ansåg att denna problematiska situation måste angripas. Men den krävde en modell för effektivisering av det industriella arbetet baserad på ny systematik, ny samordning av personalkategorier, nya arbetsordningar och förbättringar i maskinutrustning och verktygshantering. Det handlade med andra ord om en genomgripande förändring av driftsformen i tillverkningsföretagen enligt den modell som han kallade taylor-systemet eller, så småningom, scientific management. Taylor fann modellens principer väl tillämpbara också inom tjänste- och vårdsektorn.

Han drev sina idéer i olika sociala sammanhang. Om vi håller oss till hans professionella liv hade han flera kontaktnät bland arbetsgivare och yrkeskolleger. Och en rad antagonister, inte minst bland fackliga organisationer (Westlander 2018, kap.8–10; Westlander 2020).

Mary Parker Follett

Mary Parker Follett (1868 – 1933), lärare i samhällsvetenskap, historiker, filosof, socialpsykolog, socialpolitisk reformator, författare verkade som demokratiaktivist

för ökat medborgerligt inflytande på det offentliga välfärdsutbudet. För Mary Parker Follett handlade det om att komma ifrån fattigdom och utanförskap inte minst bland den stora mängden invandrade från Europa.

Follett var alltsedan sin studietid djupt engagerad i den amerikanska demokratis utveckling. Hennes examensuppsats i historia 1896 handlade om talmännen i det amerikanska representanthuset. Under sin tid med frivilligt heltidsengagemang i socialt arbete i delstaten Massachussetts hade hon uppdrag att i Bostons fattiga förortsområden bygga upp daghem, fritidscentra och yrkesutbildningar för barn och skolungdom och studiecirklar för äldre. Hon fick erfarenheter av lokalpolitik, administratörers och affärsfolks bemötande. Tjugo år i socialpolitiskt reformarbete gav henne avsevärd insikt i hur människor fungerar tillsammans under ansträngningarna att skapa sociala förbättringar. Hon hade fått insyn i hur dåligt det nuvarande samhällssystemet tillgodosåg möjligheterna för medborgarna att "styra sig själva" och bestämma över sina liv. Den rådande partiorganisationen öppnade inte vägen för en representativ demokrati som respekterar fattigt folks behov och idéer. Hon saknade effektivt fungerande grupper som kunde ta tag i och driva förbättringar av vardagslivets villkor och hon saknade ett demokratiskt beslutssystem som lotsar vidare medborgarnas behov till högre beslutsinstanser. Hon ansåg att man måste komma bort från politikerstyre och toppstyrning överhuvudtaget. Med denna insikt som utgångspunkt djupstuderade hon samspelet i grupper som det tedde sig i olika delstatliga projekt.

För detta behövdes att man samlar erfarenheter från olika reformförsök och dokumenterar dessa på ett övertygande sätt, inte minst hur samspelet fungerar mellan individer som deltar i utrednings- och beslutsmöten. Hon vände sig till den akademiska socialpsykologin och sökte förgäves efter en slags socialpsykologi som kunde hjälpa henne att tolka händelseförloppen under gruppmöten. Hon fann alltför enkla förklaringar bakom socialt beteende, som suggestion, imitation, olika personlighetsdrag, men inte några begrepp som kunde förklara själva samspelet i grupper. Det motiverade henne att själv utarbeta en gruppens socialpsykologi som kunde fånga inslagen i grupprocessen och hur ett gemensamt beslut slutligen kan nås (Follett 1918).

Follett övergick så småningom till att applicera sina erfarenheter och idéer på personalledningsfrågor och blev en eftersökt föreläsare även internationellt.

SAMRÖRET MELLAN FREDERICK TAYLOR OCH MARY PARKER FOLLETT

I litteraturen av och om Frederick Taylor finner man inga tecken på att han hade vetskap om Mary Parker Follett. Däremot var hon känd bland Taylors yngre medarbetare där hon vunnit stor uppskattning (Tonn 2003, s 446). Att Follett uppmärksammade Taylors scientific management framgår av hennes föreläsningar under 1920-talet där hon från sitt perspektiv diskuterar ordergivning, arbetsdelning, produktionsteknik och ledarskap om vilka Taylor haft bestämda åsikter.

Follett var bekant med personer inom Taylors krets, och var inbjuden vid flera tillfällen att hålla föreläsningar vid The Taylor Society. Hon var en ivrig läsare av The Bulletin of The Taylor Society och även skribent i denna tidskrift. Hon hade alltså viss förtrogenhet med Taylors ”skola”. Följande citat är exempel på Folletts kritiska anspelning på de arbetsförhållanden som Taylor erbjöd industriarbetarna:

(I svensk översättning) “Vår nuvarande utformning av industrin är inte tillräckligt givande. Att passa en maskin hela dagen bidrar inte till ens tänkande. En människa som anställts till detta måste lita helt och hållet på sin förman. Den människa som låter förmannen tänka åt sig alla dagar tenderar att behöva en politisk ledare på natten. Vi måste på något sätt motarbeta den förlamande effekten av den moderna industrins metoder.” (Follett 1918, s 370)

”Our present form of industry does not give enough. Tending a machine all day is not conducive to thought; a man thus employed gets to rely entirely on his foreman. The man who lets his foreman do his thinking for him all days tends to need a political boss at night. We must somehow counteract the paralyzing effect of the methods of modern industry.” (Follett 1918, s 370)

Både Taylor och Follett var praktiker i den meningen att de grundade sina slutsatser i egna självupplevda utvecklingsinsatser inom, i Taylors fall industriföretag, och i Folletts fall inom organisationer för folkbildning, skol- och yrkesval, föreningsliv och industriell verksamhet. Sina empiriska erfarenheter utnyttjade de till att formulera metoder och principer för mera generell användning. Båda var omtalade för sin höga arbetskapacitet. Båda var starkt idéburna, var och en på sitt sätt. Båda var djupt engagerade i vad de åstadkommit, vilket framkommer i de högtflygande visioner som de uttrycker i inledningen till sina skrifter.

VISIONERNA SOM DREV DEM

Taylor talade om de lyckliga följderna som skulle inträffa om man allmänt antog hans principer. En större vinst skulle komma världen i dess helhet till godo.

Han medgav att den ökning i produktiviteten som dittills skett visserligen berodde på upptäckten av ånga och elektricitet, på införandet av maskiner, på större och mindre uppfinningar och på framsteg i vetenskap och uppfostran. Men, betonar han, det är till syvende och sist varje individs ökade produktivitet, som hela landets välstånd beror av.

Taylor såg följande framför sig. Om man tillämpar taylor-systemet, scientific management, skulle enligt Taylor i en snar framtid produktiviteten fördubblas inom industrin. För hela folket skulle detta betyda en ökning av både nödvändighets- och lyxartiklar, som görs tillgängliga för hela landet. Det skulle betyda möjligheter till arbetstidsförkortning samt ökade tillfällen till rekreation, uppfostran, och bildning. Fabrikanten och arbetaren skulle vara ännu mer intresserade av den vinst som kommer dem själva och deras närmaste till del. För arbetsgivare och arbetare, skulle det betyda, att nästan alla anledningar till split och tvister bortföll. Frågan vad som utgör ett lagom dagsarbete skulle bli föremål för vetenskaplig undersökning i stället för att vara ett ämne för ständigt pratande och köpsläende. Maskning skulle troligen upphöra, då det ej längre finns någon anledning härtill. Den betydande ökning i avlöningen, som ingår i taylor-systemet, torde till stor del avskaffa lönefrågan. Det nära intima samarbetet, den ständiga personliga beröringen mellan de båda parterna skulle bidra till att minska slitningar och tvister.

Taylor såg också framför sig att de låga produktionskostnader som följer på en fördubbling av tillverkningen, skulle sätta de fabriker som antog hans system i stånd att bättre uthärda konkurrensen. Deras marknad skulle vidgas, så att arbetarna fick full sysselsättning även i dåliga tider, och arbetsgivarens egen vinst skulle bli jämn och säker. Taylor såg framför sig att allt detta skulle innebära en ökning i välstånd och en minskning i armodet ej endast för arbetarna utan för hela det samhälle de tillhör. (Westlander 2018, s 159–161; Taylor 1923, s 78 – 79).

FOLLETT å andra sidan hade en vision om en demokrati som till sitt väsen är ett skapande där människor sammanvävs med andra och bidrar till en helhet. För henne handlade det om ett enat och kreativt medborgarskap. En sådan demokrati baseras på gemenskap mellan människor som vill driva saker. Hon hoppades på en demokrati som bygger på en genuin förening av människor och på den skapande kraften i varje människa. Hon bekymrade sig över att de rådande omständigheterna alls icke motsvarade sådana demokratiska ideal.

Som den första reformen i landets politiska praktik måste man hitta en metod genom vilken staten verkligen representerade folket. Ingen stat kan annars fortleva. Folkstyre måste alltså bli mer än en fras. En representativ demokrati är inte liktydigt med siffror på antal röstdeltagare. Politiska partier och majoritetsstyre måste bytas ut och opolitiska grupper måste ges utrymme att påverka samhället.

Eftersom mänskligt skapande främst sker i grupper, måste inflytandet utvecklas genom gruppernas skapande aktivitet. Follett satte sin tilltro till att grupporganisation

borde bli den nya metoden i politiken, likaså grunden för landets kommande industriella system och för den internationella samordningen. Genom grupporganisering skulle spänningar lösas i det offentliga livet (kapital mot arbete, motsättningar mellan nationer; diskriminering av oliktankande). Follett såg framför sig att man därmed skulle kunna överge dagens självcentrerade individualism.

Det finns en viss likhet mellan Taylors och Folletts uttalade visioner. Båda gick utanför ramarna i formuleringen av sin vision. Deras yttersta mål var nationens ökade välstånd och en minskning av fattigdomen i befolkningen. Men vägen dit skilde sig betydligt. Taylor satte individens ökade produktivitet som en främsta förutsättning. En fördubbling av produktiviteten lovar högre lön och därmed ökad köpkraft, vilken i sin tur skapar styrka att uthärda sämre konjunkturen. För Taylor var det självklart att med ökade löneinkomster blir samarbetet mellan arbetare och arbetsgivare mer friktionsfritt och man kan gemensamt engagera sig i intresset för vinst.

Folletts övertygelse om vilken väg som måste tas mot ett ökat välstånd i befolkningen tog inte avstamp i någon ekonomisk/teknisk kalkyl med den individuella produktiviteten som utgångspunkt. I stället tänkte hon socialt och etiskt. Målet uppnås genom den slags skapande gemenskap som växer fram i grupper, en gemenskap som kan inriktas mot att öka inflytandet på egna och andras livsvillkor vare sig det gäller försörjning eller vardagsliv.

För att ytterligare undersöka kontrasterna dem emellan tar vi fasta på Taylors och Folletts uppfattningar om hur arbetsledning skall bedrivas, ledarskap skall gestaltas och arbetsgrupper skall respekteras

ARBETSLEDNING OCH LEDARSKAP

TAYLORS envetna intresse för effektivisering av industriell tillverkning var förknippad med en sträng, obönhörlig attityd till arbetare såväl som förmän.

Med noggranna tidsstudier som grundval åläggs arbetaren av arbetsledningen att utföra standardiserade arbetsmoment. Arbetsmetoder och hjälpmedel är på förhand bestämda. Arbetsledning skall ske under detaljerad övervakning av olika förmän i specificerade funktioner: arbetsinstruktörer, avsynare, reparationsförmän, arbetsplanerare, instruktionsutlämnare, lagbas, kalkylator samt personalförestandare. Från var och en av dem mottar arbetaren order och hjälp. Möjligheterna att i arbetet ta självständigt ansvar, initiativ eller delta i beslutsprocesser blir därmed beskuret. Taylor betonade starkt att arbetarna inte på egen hand skulle planera och bestämma över arbetsutförandet. All godtycklighet som var utmärkande för det tidigare sättet att arbetsleda var därmed eliminerad. Den begränsade självständigheten skulle kompenseras med möjligheten att tack vare ett presta-

tionsbaserat avlöningssystem nå en god ekonomisk förtjänst. Tillämpningen av denna arbetsorganisation bygger på 100 procent disciplin.

Under dessa frihetsinskränkande villkor blir kraven på ledarskapet desto viktigare, framhåller Taylor. Kontakterna från förmännens sida bör vara konstant stödjande och uttryckta på ett vänligt, smidigt och respektfullt sätt, något han framhåller med emfas i slutet av sin skrift *Shop Management*: ”Så långt det sig göra låter skall arbetsledaren ta hänsyn till arbetarnas fördomar och inte använda en nedlåtande beskyddarton mot dem” (Westlander 2018 s 348; Taylor 1923, s 132). Taylor ansåg sig ha fått bekräftat att ett sådant beteende från arbetsledningens sida omöjliggör tvister och strejker. Harmoni och samarbete skall ersätta individuell självständighet. Att överordnade skulle ge den mest vänliga hjälp och att det ska handla om ett nära, förtroligt och personligt samarbete återkommer han till vid upprepade tillfällen.

Taylors betoning på respektfullt bemötande kan man tolka som den absoluta nödvändigheten med tanke på den funktionella arbetsledning han förordade med flera kategorier förmän som alla måste ingå i hans effektiviseringssystem och som alla, var och en enskilt, skall interagera med lagbasen eller den enskilda arbetaren. När det gäller cheferna högre upp i hierarkin hade han inte mycket att säga.

Den skarpa gränsen mellan tankearbete som ålades arbetsledningen och kroppsarbete som kom på arbetarnas lott kallade Taylor med stolthet för ”a mental revolution”. Det var i mångas ögon en alltför drastisk gränsdragning.

FOILETT publicerade under 1920-talet en rad föreläsningar som handlade specifikt om arbetsledning och ledarskap (Metcalf & Urwick (red.) 1941, kap 13; Westlander 2016, s 157–185). Där pekar hon på vad som är förlegat, ”passé”, och utvecklar hur ledarskapet i stället borde gestaltas. Hon var djupt engagerad i hur en demokratisk reformering skulle gå till. Arbetsplatserna behövde förses med kunniga, samarbetsmedvetna chefer. Det var viktigt med en arbetsledning som bygger på utveckling av sociala relationer i alla led. Teknik och personal behövde vävas samman. Man borde lägga lika stor vikt vid tillverkningsprocess som produkt. Man borde också intressera sig för hela chefshierarkin.

Hon behandlade även praktiska sidor av företagsledandet som hur man rustar företaget med stödjande resurser, hur man åstadkommer professionella företagsledare, hur man får till en modern arbetstagarrepresentation och hur man gör företaget samhällsnyttigt.

Hinder för ett modernt ledarskap var enligt Follett när man fastnat i gamla hjulspår och inte vill lägga bakom sig det auktoritära ledarskapet som genomsyrar arbetsplatserna. Men ordergivning som en särskild konst blir enligt Follett allt mindre relevant eftersom den är naturligt invävd i den dagliga produktionsplaneringen genom skrivna arbetsorder. Det innebär att man i ”scientifically managed plants” gått över till att lägga upp arbetet i standardutföranden och ofta är arbe-

tarna med och bestämmer hur dessa ska vara utformade (det sistnämnda torde ha inträffat vid tiden efter Taylor! förf:s anm.). Följden blir att förmännen inte har så mycket ordergivning att ägna sig åt. Fördelen med detta blir att cheferna i stället får tid till mer konstruktivt arbete, till exempel att förhindra och lösa problem, menade Follett.

Follett ansåg alltså att den gamla principen om obönhörlig lydnad från underställdas sida var ”passé”. Det faktum att många underställda nu kan övertala sina närmaste chefer att göra maskinförbättringar, prova nya kemiska processer, eller anta planer för nya belöningssystem har det goda med sig att dessa i sin tur får anledning att söka påverka sina högre chefer i sådana angelägenheter.

Ledarskapet handlar enligt Follett främst om en relationell medvetenhet och ambition. Varje chefsfunktion har sitt specifika uppdrag som ingen överordnad chef kan ta över. Det kommer an på den överordnade chefen att axla en relationell, integrerande roll. En bra ledare tvingar inte på sina överordnade chefer sina idéer utan söker få dem att ingå i ett lagarbete av bästa slag. Det gäller för en chef att samarbeta sig fram till överenskommelser, att kombinera det bästa var och en kan erbjuda med det bästa han själv har att ge. I ett gott ledarskap ingår också att träna sina underordnade i att ta ledande uppgifter. En chef måste inse att han inte bara har att utveckla sina anställda utan att han själv kan utvecklas genom dem.

I ett gott ledarskap ingår också en förmåga att dela erfarenheter, ett villkor för att beslut skall bli begripliga och överenskommelser varaktiga. Detta är också ett skäl till att bilda kommittéer i verksamheten. Trots att kommittéarbete kan vara tidsödande har det ett stort värde, menar Follett, inte främst som en demokratisk metod utan framförallt för att det engagerar medarbetarna i att skaffa sig mer information och att delta i verksamhetens beslutsprocesser.

Slutligen, att chefer väljer ett samordnande och samarbetande ledarskap som går tvärs över avdelningsgränser, vad Follett kallade ”cross-functioning”, är centralt. Då kan man få personalen att samla sig kring det gemensamma verksamhetsmålet antingen det gäller en fabrik, ett varuhus eller en bank. Enligt Follett är den bästa typen av ledare en person som inte söker sina egna mål, utan mål som uppenbaras genom en process i vilken var och en bidragit med sin del, – ett multipelt ledarskap.

Follett och Taylor var båda starkt engagerade i arbetsledning och ledarskap, men deras respektive uppfattningar om hur ledarskapet skulle gestaltas var helt uppenbart olika för att inte säga oförenliga. Den ena, Taylor, utvecklar ett organisatoriskt system som alltigenom bygger på auktoritärt ledarskap. Den andra, Follett, lanserar ledningsformer som syftar till att komma bort från ett auktoritärt styre. Det kan synas paradoxalt att bådas idéer fick genklang samtidigt. Det kan delvis förklaras med att Taylor byggde på erfarenheter något längre bort i tiden, medan Følletts idéer härrörde ur negativa erfarenheter av taylor-inspirerade indu-

striföretag. Taylors krav på respektfullt bemötande från arbetsledarnas sida kan snarast tolkas som ett nödvändigt instrument att få arbetarna att acceptera hans taylor-system. Detta krav kan ställas mot Follett som pläderar för en ledningsform som inbjuder till delaktighet, erfarenhetsutbyte, samverkan och utvecklingsmöjligheter för underställda. För henne skulle ledarskapet vara ett instrument för den demokrati hon eftersökte. Kunskapsteoretiskt sett lade Taylor betoningen på struktur medan Follett var mer intresserad av process. Denna skillnad framträder också när det gäller arbetsgrupper.

ARBETSGRUPPER – HOT ELLER MÖJLIGHETER

TAYLORS bestämda uppfattning var att ett direkt samspel med grupper och kollektiv bör en person i arbetsledande ställning helst undvika. Kontakt med arbetsgrupper och kollektiv var för honom problematiskt och på alla sätt icke önskvärdt i samband med införandet av scientific management. Han ville inte riskera några inpass som låg utanför hans kontroll. Man ska överhuvudtaget inte möta och samtala med arbetarna i lag eller grupper. Då förkvävs deras ambition och initiativ.

Taylor gick så långt att han ansåg att man borde göra slut på de fasta arbetslagen och att varje arbetsgrupp borde omfatta högst fyra personer. En arbetsgrupp skall erbjudas raster då de kan samtala med varandra, men under själva arbetet bör arbetarna isoleras från varandra för att omöjliggöra småprat. Kommunikation skulle då endast ske vertikalt med arbetsledningen.

I praktiken gällde det med andra ord att arbetsledaren inte skall möta en arbetsgrupp samtidigt utan i stället en man i taget. Man bör behandla varje arbetare som en unik individ. Då blir det naturligt att skicka fram en duglig instruktör för att visa hur arbetet bäst kan utföras, om det skulle behövas.

När det gäller facketts roll tog Taylor i sina skrifter starkt avstånd från all facklig inblandning under införandet av hans effektivitetsprinciper. Han tillstod att facklig verksamhet har sitt värde, till exempel när det gäller att kämpa för allmän höjning av minimilöner, men upprepade gånger framhöll han att ett fackligt inflytande på hur lönesättningen görs i hans taylor-system skulle vara helt förkastligt.

Vad säger då FOLLETT om arbetsgrupper? För henne var arbetsgruppen själva livsnerven på arbetsplatser och i samhällsarbetet (Follett 1918; Westlander 2016).

Hon hade blivit alltmer övertygad om hur viktigt det var att få till stånd effektivt fungerande arbetsgrupper. Gruppen som företeelse kunde bäst beskrivas med vad som händer i en grupp, det vill säga grupprocessen, och hur man genom den kunde komma fram till en gemensam idé som växt fram under samspelets gång.

Den gemensamma gruppideén utvecklas alltså genom samspel mellan deltagarna där vars och ens bidrag ventileras och tolkas i gruppen. Detta är en subtil

process, menade Follett, som hon kallar *interpenetration*. När Follett talade om gruppen – vilken den än må vara – var det i belysning av den aktiva delaktigheten. Som exempel på en typ av arbetsgrupp tar hon ett kommittémöte. Follett har ofta citerats med nedanstående bild:

”Målet för ett möte är att komma fram till en gemensam idé. Jag kommer inte till mötet bara för att lägga fram mina egna idéer. Om det vore allt skulle jag kunna skriva ett brev i stället. Inte heller går jag till mötet bara för att lyssna på vad övriga har att säga. Om det vore allt kunde jag lika gärna be övriga att skriva ett brev till mig. Jag går till ett kommittémöte för att vi alla tillsammans ska skapa en gruppidé, en idé som är bättre än vars och ens enskilda idéer. Och det räcker inte att vi adderar ihop våra idéer utan vi måste komma fram till en gemensam tolkning.” (Follett 1918, s 24; Westlander 2016, s 74)

De flesta vuxna har egna erfarenheter av ett kommittéliknande sammanhang och kan känna igen sig i hennes liknelse. Med kommittémötet ville Follett ge en illustration till en process som bygger på samspel, ömsesidighet, förändring över tid och att var och en ovillkorligen gör sin del. Ur en sådan process växer fram vad hon kallar ett kollektivt medvetande. Hon varnar för att ett majoritetsbeslut inte nödvändigtvis bottnar i en grupps gemensamma idé. Också personer som avser närvara för att enbart sitta tysta och lyssna eller för att enbart genomdriva egna förslag är mindre lämpliga i en sådan gruppprocess. Inte heller sådana som vill framstå som briljanta på bekostnad av andra. Vad som är önskvärt är i stället människor som är inställda på att arbeta fram något tillsammans med andra. Det är denna gruppmedlemmarnas ömsesidiga aktivitet som är den sociala processen.

Olikheter mellan gruppmedlemmar ansåg hon berikande. Man bör till och med välkomna skillnader. Skillnader skapar en variation av reaktioner i en grupp och samtidigt breddas vår erfarenhet. Ur detta kan komma något nytt som enar. Åsikts-, erfarenhets- och intresseskillnader kan driva fram konflikter. Men detta bör ses som varken bra eller dåligt utan som något oundvikligt. Lösningar på konflikter nås på olika sätt: genom dominans eller kompromiss eller integrering (Follett 1924, s 31 - 52; Westlander 2016, 158 - 163). Dominans som lösning innebär att den ena parten segrar över den andra, - något som Follett förkastar. Kompromiss är en balanseringsakt och innebär att parterna ger upp en bit av egna respektive krav. Risker är att missnöje kvarstår och konflikter kan dyka upp längre fram i tiden. Integrering är den ideala lösningen: de motsatta önskemålen sammanförs i en lösning där det finns plats för alla och där ingen part behöver offra något på andras bekostnad.

Follett var varm förespråkare för lokala arbetsgrupper som kan vara språkrör för vardagslivets välfärdsbehov, så kallade grannskapsgrupper. Hennes idé var att ordna lokalsamhället enligt modellen grupporganisation som en första påtryckande instans i den kommunalpolitiska beslutshierarkin.

Hon blev alltmer positivt inställd till de fackliga organisationernas roll i arbetslivet och var aktivt engagerad i facklig kamp för rättvis lönesättning. I sin mångåriga roll som samhällsrepresentant i delstaten Massachusetts partsammansatta minimilönenämnder fortsatte hon att fördjupa sig i gruppprocessens kvalitet under samtalen. Hon gjorde en rad iakttagelser om gruppdynamiken. Exempelvis noterade hon att gemensamma gruppbeslut blev beroende av i vilken utsträckning nämndledamöterna hade fått kunskap om de berörda anställdas arbetsvillkor. Vidare var hon bekymrad över att en nämndledamots samtycke kunde vara baserat på ett slentrianmässigt fattat ja-sägande. Hon varnade också för tendensen att luta sig alltför mycket mot anlitade experters åsikter och utlåtanden (Follett 1924, s 233–256; Westlander 2016, s 107–118)

Taylors och Folletts syn på arbetsgrupper var således diametralt motsatta. Taylor var skeptisk för att inte säga främmande för att ge arbetsgrupper på operativ nivå något inflytande på verksamhetens upplägg. Slående är hans förbud mot kamratkontakter under arbetet. Taylor skiljde sig därmed från Follett som betonade betydelsen av grupperns inflytande och gruppprocesser som en oundgänglig väg till lärande och utvecklingsmöjligheter i arbetet och samhället.

SLUTET PÅ KARRIÄREN

Hur fördrev Taylor och Follett tiden efter att de publicerat sina idéer? Vilken acceptans fick de för sitt tänkande?

När väl TAYLOR publicerat *Shop Management* och *The Principles of Scientific Management* 1911 hade han fyra år kvar i livet. Tiden ägnade han åt att förmedla sina idéer genom öppna heldagsföreläsningar på sin egendom Boxly. Åhörarna fick då även besöka ett par demonstrationsföretag där han lät implementera sitt system i full skala. Han var också angelägen om internationell uppmärksamhet och engagerade sig i översättningarna av *The Principles of Scientific Management* som blev översatt till tio språk. Den svenska översättningen utkom 1913.

Taylor var ända till sin bortgång 1915 vid 59 års ålder en omstridd person. Han hade konflikter med stora delar av sin egen intresseorganisation, American Society of Mechanical Engineers, och i än högre grad med den fackliga rörelsen, The American Federation of Labor (Westlander 2018, kap 10; Westlander 2020)

Flera stora industrier hade dock fastnat för Taylors effektiviseringsbudskap och de metoder han föreskrev. Hans närmaste medarbetare under utvecklingen av scientific management fortsatte troget att föra vidare hans metoder. (Westlander

2018, kap 6). Vid sidan om växte fram en våg av konsulter som fritt och ofta respektlöst utnyttjade hans idéer.

Efter att FOLLETT hade utkommit i skrift med *The New State. Group Organization, the Solution of Popular Government*, 1918 och *Creative Experience*, 1924 samt, icke att förglömma, examensuppsatsen i historia *The Speaker of the House of Representatives* (publicerad av förlaget Longmans, Green & Co 1896) hade hon nio år kvar i livet. Hon lämnade sitt socialpolitiska reformarbete för att helt ägna sig åt att sprida sina idéer om ledarskap bland personer i ledande positioner inte minst inom näringslivet. Hon blev anlitad av ett nystartat institut av likasinnade, The Bureau of Personnel Administration i New York att utforma årliga konferenser och bidra med egna föreläsningsserier. Under tiden 1925 – 1928 ägnade hon sig åt att tillämpa sitt ”relationella” tänkande organisationspsykologiskt. Hennes föreläsningar spreds och publicerades i olika antologier och hela samlingen blev slutligen postumt utgiven i bokform med titeln *Dynamic Administration* (1941).

Hon inbjöds också av London School of Economics till det ärofulla uppdraget att inviga en nyinrättad, fortfarande existerande institution, Department of Business Administration, med ytterligare fem föreläsningar. Rubriken var ”Freedom and Coordination” (Urwick 1949; omtryckt 2013 m. Follett som förf.).

Under denna period vistades Follett även långa tider i Europa och engagerade sig i fredsbevarande organisationer som Nationernas förbund. Hon avled 1933, 65 år gammal, efter några års nedsatt hälsa.

Taylors och Follatts sista år i livet fick onekligen olika prägel. Taylor fortsatte sin kamp för att bli accepterad för sina effektiviseringsmetoder. Follett behövde inte bedriva någon kamp för att vinna intresse och uppskattning. Hon förnyade sitt socialpsykologiska tänkande genom att göra det tillämpbart inom ramen för framåtsiktande organisationsutveckling med demokratiska förtecken. Hon var eftersökt.

EFTERVÄRLDENS SYN PÅ TAYLOR OCH FOLLETT

En betydande roll för genomslagskraften av Frederick Taylors idéer spelade medlemmar av förmögna finansfamiljer som Rockefeller, Carnegie och Filene. Under 1920- och 1930-talet bidrog de ekonomiskt till spridning av hans idéer genom internationella konferenser och genom etablering av forskningsinstitut (även i Europa). Mottagandet i de europeiska länderna varierade. En hel del reservationer restes mot att Taylors metoder gav föga utrymme för arbetarnas medinflytande (Westlander 2018, s 298–300).

Ett tecken på betydelse är att få sin levnadshistoria beskriven. I Taylors fall blev det hela tre digra biografier varav den första utkom i två band (totalt 939 sidor) med titeln *Frederick Winslow Taylor: Father of Scientific Management* (Copley 1923).

Författaren var vetenskapsjournalisten Frank Copley. Sjuttio år senare utkom den andra biografien, *Frederick Winslow Taylor: Father of Scientific Management. Myth and Reality* (Wrege & Greenwood 1991). Som professor i företagsledning har Wrege ägnat stor del av sin forskningstid åt studier av den omfattande arkivsamling efter Taylor bevarad i Stevens Institute of Technology där denne fick sin ingenjör-utbildning. Den tredje och senast utgivna biografien har titeln *The One Best Way. Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency* (Kanigel 1997). Författaren är Robert Kanigel, tidigare professor vid Massachusetts Institute of Technology. Denna biografi på 674 sidor är något av en bestseller och har delvis en kritisk ton i motsats till Copleys. Samtliga tre biografier är källor till denna artikel vid sidan om Taylors och Folletts originaltexter.

Som historisk person har Taylor blivit föremål för uppmärksamhet i vetenskapliga tidskrifter som till exempel *The Journal of Management History* där artiklar om Frederick Taylor och hans scientific management har publicerats frekvent intill dags dato.

Spridningen av taylorism pågick fram till mitten av 1940-talet. Att därefter följde en tillbakagång och ett avståndstagande blev obestridligt. Om man tänker på Taylors principer för ledning, styrning och relationer mellan över- och underordnade blev hans nytänkande inte hållbart i de avancerade industriländerna. Taylors system, scientific management, skapades under mekaniseringens produktionsvillkor. Det var en industriell teknologifas som så småningom successivt övergick i självgående produktionsprocesser, automation, med hjälp av nya tekniker med datorer, robotar och elektronik som drivmedel och med följd att mängden, proportionen och funktionen arbetare/förmän/arbetsledare ändrades drastiskt. Det behövdes ett annat ledarskap och en annan syn på arbetsgrupper än vad Taylor förordade. Taylors system i sin helhet kom att bli inadekvat.

Mary Parker Folletts eftermäle har ett annat mönster. När det gällde henne gavs en första biografisk bild på tjugotalet sidor av redaktörerna till *Dynamic Administration* (Fox & Urwick 1973). En längre minnesartikel över Folletts levnadshistoria tecknades av Elliot Fox som också analyserade hennes forskning i sin doktorsavhandling från 1970, "The Dynamic of Constructing Change in the Thought of Mary Parker Follett".

År 2003 utkom den första stora biografien (623 sidor) med titeln *Mary P Follett. Creating Democracy, Transforming Management* författad av organisationspsykologen Joan Tonn. Där görs en djuplodning i Folletts levnadsbana, författarskap och socialpolitiska reformer. En svenskspråkig biografi av artikelförfattaren med titeln *Aktivist för mångfald och integration. Pionjären Mary Parker Follett*, utkom 2016.

Fox var inte den enda som skrev en doktorsavhandling om Follett. Hela femton avhandlingar tillkom från 1970-talet och fram till 2011 där vitt skilda ämnen behandlades, såsom Folletts demokratisyn, ledarskapet, kontrollbegrep-

pet, arbetsengagemang. (se Westlander 2016, s 270–1). Under 2000-talet har *The Journal of Management History* ägnat henne ett specialnummer och flera artiklar i senare nummer. En del vetenskapliga tidskriftsartiklar från senare tid har tagit greppet att jämföra Follett med någon sentida forskares teori. Vad är besläktat med henne? Vad har hon tillfört? Artikelförfattaren har i allmänhet valt ett visst tema som Follett behandlat. Andra artiklar beskriver på vilket sätt hon är inspiratör. De flesta är respektfullt nyfikna, få är i grunden kritiska.

Att Folletts insatser satt spår bland ”fackfolk” under årtiondena efter hennes bortgång framgår bland annat i Grahams nyutgåva av Folletts föreläsningar (Graham, 1995/2003). Boken inleds med uppsatser av senare generationers kända organisationsforskare ombedda att ge omdömen om Folletts insatser. De flesta lyfter fram hennes analyser som fortfarande aktuella, framförallt av konflikthantering (constructive conflict), makt och kontroll och hennes syn på ledarskap överhuvudtaget. Några kommenterar henne som föregångare till 1970-talets lansering av kvalitetscirklar, lagarbete, medarbetarinflytande och det participativa ledarskapet. Andra uppger att tänkandet i hennes böcker, framförallt i *Dynamic Administration*, obligatorisk i deras doktorandutbildningar i företagsekonomi under 1960- och 1970-talen, varit högst användbart idag. Forslin (2017) berömmar henne för att ligga före sin samtid och fortfarande vara relevant i sitt tänkande (op cit. s. 109).

Fakta om Mary Parker Follett återfinns i många samlingspublikationer och uppslagsverk med hemsidor på Internet. En jämförelse av den biografiska informationen visar på olikheter hur man inför offentligheten velat karaktärisera Follett. Ibland framhävs hon som först och främst en politisk filosof i demokrati-frågor, ibland främst som verksam inom socialt arbete och ibland som nytänkare inom ledarskap, företagsledning och mänskliga relationer. I *The New Encyclopedia Britannica* presenteras hon som pionjär i studier av mellanmänskliga relationer och personaladministration; hennes sociala reforminsatser i Bostonregionen och idéer om grannskapsgrupper nämns liksom hennes föreläsningsverksamhet och författarskap.

Follett är även i centrum för ett internetbaserat nätverk, *The Mary Parker Follett Network* (<http://mpfollett.ning.com>) håller årliga sammankomster i USA och Europa då hennes texter diskuteras. Nämnas bör också ”*The Mary Parker Follett Foundation*”, en stipendiefond för forskning inom vård, skola och högre utbildning.

Frederick W Taylor och Mary Parker Follett betraktades båda som progressiva i sin samtid. Båda tänkte nytt. Deras vision hade inslag av patriotism. De var båda tillika utpräglade praktiker. Men där stannar likheterna. Taylor var materialist och Follett var idealist. Taylors nytänkande var tidsbundet och Folletts nytänkande har hållit sig över tid.

REFERENSER

- Copley F B (1923): *Frederick W. Taylor, The Father of Scientific Management*, New York: Harpers & Brothers.
- Follett M P (1896): *The Speaker of the House of Representatives*. New York: Longmans, Green & Co. (återutgiven 1902, 1904, 1909) Omtryckt 2012, Nabu Press, ISBN 10:1277828687.
- Follett M P (1918): *The New State. Group Organization, the Solution of Popular Government*. New York: Longmans, Green & Co. Omtryckt 1998 av The Pennsylvania State University, University Park, PA 16802-1003. ISBN 0-271-01825-9.
- Follett M P (1924). *Creative Experience*. New York: Longmans Green & Co.
- Forslin, J (2017): Recension av Westlander G. 2016. *Aktivist för mångfald och integration. Pionjären Mary Parker Follett. Arbetsmarknad & Arbetsliv 23(2) 104 -110.*
- Fox E M & Urwick L (red.) (1973): *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. 2nd ed. London: Pitman.
- Fox, Elliot M. 1970. *The dynamics of constructive change in the thought of Mary Parker Follett*. PhD. thesis, Columbia University. Pub No: 7023437
- Graham, P (red.) (1995): *Mary Parker Follett – Prophet of Management. A Celebration of Writings from the 1920s*. Boston, Mass: Harvard Business School Press. Omtryckt 2003 av Bear Books.
- Metcalfe H C & Urwick (red.) (1941): *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper & Brothers Publishers. Nyutgiven 2003
- 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): *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers.
- Taylor F W (1911b): *Shop Management*. New York: Harper and Brothers.
- Taylor, F.W. 1913. *Rationell arbetsledning, Taylor-systemet. Sveriges Industri-förbund. Uppsala: Almqvist & Wiksell. Se även Göteborgs universitet, Digitaliserade samlingar › Monografier av FW Taylor.*
- Taylor, F.W. 1923. *Rationell verkstadsledning enligt Taylor-systemet. 1:a uppl. Sveriges Industriförbund. Uppsala: Almqvist & Wiksell. 2:a uppl. 1923*
- Tonn J (2003): *Mary P. Follett. Creating Democracy, Transforming Management*. New Haven, London: Yale University Press.
- Urwick L (red.) (1949): *Freedom and Coordination: Lectures in Business Organization by Mary Parker Follett*. London: Management Publications Trust. Omtryckt 2013 som Follett M P (2013), samma titel, London: Routledge.
- Urwick L & Wolf W. (red.) (1984). *The Golden Book of Management. New Expanded Edition, in Two Parts*, New York: American Management Association.
- Westlander G. 2016. *Aktivist för mångfald och integration. Pionjären Mary Parker Follett. Stockholm: Carlssons förlag.*
- Westlander G (2018): *Frederick Taylor och hans omgivning. Hur Scientific management slog igenom*. Stockholm: GML förlag. ISBN 978-91-88851-19-2.
- Westlander G (2020): "Den första strejken och dess följdverkningar. Taylor får stå till svars inför landets folkvalda" *Arbetsmarknad & Arbetsliv 26 (1) 109– 122.*
- 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

Two important pioneers in work life research, Frederick W Taylor and Mary Parker Follett, are compared.. They were both active around the turn of 1900. Based on the author's study of their original texts and a number of intellectual biographies, similarities and differences are demonstrated concerning their visions and ideas of work organization, leadership and group dynamics. Finally some information is given on how Taylor and Follett ended their own careers and how they are remembered by the following generations.

Keywords: Follett M P, group organization, leadership, scientific management, Taylor F W.