

RATIONEL DRIFTSLEDELSE — SCIENTIFIC MANAGEMENT — OG ARBEJDEREN.

Foredrag i Nationaløkonomisk Forening den 23. Februar 1926.

Af Kirsten Gjessing.

Ud over hele Verden gaar der en Bevægelse henimod stadig Differentiering og Specialisering. Denne viser sig dels i en Opstaaen af nye Fag, nye selvstændige Erhvervs-grene ved Udskillelse fra bestaaende Erhverv af visse Arter af Virksomhed som f. Eks. Salg fra Produktion, ved Oprettelsen af selvstændige Avertissementsbureauer og af raadgivende Ingeniør-kontorer eller ved Udskillelsen af Produktionen af visse Halv-fabrikata fra Produktionen af Helfabrikata, og dels viser denne Differentiering sig indenfor den enkelte bestaaende Virksomhed i en stadig Opløsning af Produktionsprocessen i flere og flere Elementer, saaledes at flere Hænder og flere Hjerner end tidligere har været sat i Bevægelse for at fremstille en Vareenhed.

Denne Udvikling mod Arbejdsdeling er forsaavidt ikke af ny Dato, men har sin Oprindelse helt tilbage til den Tid, da menneskelige Samfund opstod. Det er dog først efter de store Opfindelsers Fremkomst, og eftersom Samfærdselsmidlerne udvikles, at Mulighederne for en fortsat stærkt udvidet Arbejds-deiling findes, og at denne da foregaar i et Tempo, der maa fremkalde Problemer, som Fortidens mere statiske Samfund ikke kendte.

I.

Ved Rationel Driftsledelse mener jeg det, som man i Almindelighed forstaar ved Taylorsystem. Rationel Driftsledelse skal her forstaas som betegnende den Bevægelse, som har sit Udgangspunkt i Amerika, og som der kaldes „Scientific Management“, Videnskabelig Driftsledelse, et Ord, der

RATIONEL DRIFTSLEDELSE — SCIENTIFIC MANAGEMENT — OG ARBEJDEREN.

Foredrag i Nationaløkonomisk Forening den 23. Februar 1926.

Af Kirsten Gjessing.

Ud over hele Verden gaar der en Bevægelse henimod stadig Differentiering og Specialisering. Denne viser sig dels i en Opstaaen af nye Fag, nye selvstændige Erhvervs-grene ved Udskillelse fra bestaaende Erhverv af visse Arter af Virksomhed som f. Eks. Salg fra Produktion, ved Oprettelsen af selvstændige Avertissementsbureauer og af raadgivende Ingeniørkontorer eller ved Udskillelsen af Produktionen af visse Halvfabrikata fra Produktionen af Helfabrikata, og dels viser denne Differentiering sig indenfor den enkelte bestaaende Virksomhed i en stadig Opløsning af Produktionsprocessen i flere og flere Elementer, saaledes at flere Hænder og flere Hjerner end tidligere har været sat i Bevægelse for at fremstille en Vareenhed.

Denne Udvikling mod Arbejdsdeling er forsaavidt ikke af ny Dato, men har sin Oprindelse helt tilbage til den Tid, da menneskelige Samfund opstod. Det er dog først efter de store Opfindelsers Fremkomst, og eftersom Samfærdselsmidlerne udvikles, at Mulighederne for en fortsat stærkt udvidet Arbejdsdeling findes, og at denne da foregaar i et Tempo, der maa fremkalde Problemer, som Fortidens mere statiske Samfund ikke kendte.

I.

Ved Rationel Driftsledelse mener jeg det, som man i Almindelighed forstaar ved Taylorsystem. Rationel Driftsledelse skal her forstaas som betegnende den Bevægelse, som har sit Udgangspunkt i Amerika, og som der kaldes „Scientific Management“, Videnskabelig Driftsledelse, et Ord, der

forøvrigt benyttes baade i England og i Tyskland. Naar jeg ikke har villet bruge den Terminologi, er det, fordi vi i Danmark vægrer os ved at bruge Ordet Videnskab i Forbindelse med det daglige Liv, hvor der jo er Fare for, at det strængt videnskabelige trænges tilbage af andre Hensyn eller af manglende Erkenden.

Men hvad er det centrale og det ny i dette Krav om „Videnskab i Erhvervslivet“? Den tilgrundliggende Tanke er, at al Driftsledelse skal hvile paa Viden, paa Kendsgerninger.

Det maa derfor være det første for en Driftsleder at finde ud af, hvad der i Virkeligheden foregaar i hans Bedrift, at undersøge, hvilken Basis Praksis i den bygger paa, og saa derefter forbedre denne.

Jeg skal nu, inden jeg gaar over til mit Hovedemne, nemlig Arbejderens Stilling i dette System, give en ganske kortfattet og skematisk Fremstilling af Forskellen mellem den typisk gammeldags ledede Bedrift og den typisk rationelt ledede Bedrift, vel vidende, at der i Virkeligheden findes utallige Overgangstilfælde, og at man vel overhovedet næppe vil træffe de to Yderpunkter i Renkultur.

I gammeldags ledede Bedrifter foregaar Tilrettelægningsen af Produktionen i selve Værkstedet af Værkføreren, medens Kontoret vanskelig kan vejlede denne, da det mangler Materiale dertil. Værkføreren, der ikke har egentlig Oplæring i Planlæggelse af Arbejdet eller i Behandling af Arbejderne, men hovedsagelig er oplært selv i at kunne udføre de forskellige Arbejder, skal da fordele Arbejdet mellem de ham undergivne, bestemme hvilke Maskiner, der skal anvendes, bestemme Rækkefølgen i Arbejdsprocessen, sørge for Tilstedeværelsen af passende Raastoffer, passende Redskaber og overlader da væsentlig til den enkelte Arbejder at anvende den mest praktiske Arbejds metode, fundet efter hvad Amerikanerne kalder „the rule of the thumb“.

Det er en Arbejds metode, der medfører en Del Spild. Dette Spild kan være foraarsaget ved, at der maaske maa ventes paa Raastoffer, paa Materialer, at der ikke er den passende Afstemning mellem Maskinerne, at Maskinernes Gang ikke har det passende Tempo, eller ved at Arbejderen ikke udfører Arbejdet paa den hurtigste eller bedste Maade. Een Mand kan vanskelig selv indenfor sin Afdeling have tilstrækkelig Viden paa alle de forskellige Felter og kan vanskelig have

den fornødne Tid at ofre paa hvert enkelt Spørgsmaal, med mindre hans Afdeling da er meget lille. Hans Viden vil i Reglen være begrænset til, hvad han erfaringsmæssigt har set; hans Metoder vil væsentlig være bestemt af, hvad han har været vant til, da enhver Forandring altid vil forekomme en besværlig, og da der kræves Tid til at opøve en ny Metode. Forsøg til at finde nye Metoder vil han sjældent have Tid til at foretage, ofte mangler han de fornødne Redskaber eller Apparater dertil, ligesom det, at han ikke har andre at drøfte Problemerne med, i Reglen ikke er tilstrækkelig Spore. Naturligvis meddeler Værkføreren Driftslederen, at han mener der f. Eks. er for faa af en Slags Maskiner, for mange af andre, men det hele hviler her paa hans Skøn; han har ikke Data til at paavise, hvor meget Uligevægten betyder, hvor ofte der vilde være Brug for saadan en ny Maskine, om det maaske snarere kunde betale sig ikke at tage en eller anden Ordre. Hans Skøn vil maaske være relativt rigtigt, men Driftslederen har ikke Materiale til at kritisere hans Skøn.

Og imellem de forskellige Afdelinger, der deltager i Fabrikationen af samme Varer, vil der ofte være Anledning til Spild af Tid, naar hver Værkfører disponerer indenfor sin Afdeling, og der ikke er en passende Plan for Samarbejdet mellem de forskellige Afdelinger.

Efter dette System er det Værkføreren og Arbejderne, der ene skal udvise Initiativ i Retning af at producere, medens Driftsledelsen tager sig af at sælge Varerne, at skaffe Ordrene og lade dem gaa videre til Fabrikken og se, om Priserne, der kan faas, er i Stand til at dække de gennemsnitlige Udgifter.

Princippet om rationel Driftsledelse fordrer imidlertid, at „Videnskab“, jeg vil kalde det Viden, skal afløse „Gætter“, jeg vil kalde det Skøn. Paa en Række Punkter vil man da i Reglen finde en anden Praksis end i de usystematiserede Virksomheder.

De mest typiske Afvigelser viser sig paa følgende Punkter.

1. Udførelsen af Arbejdet. Intet Arbejde paabegyndes, før dets Udførelse er planlagt, d. v. s. at Rutekort angiver Navne og Rækkefølge paa de forskellige Operationer, som skal foretages, og Instruktionskort angiver, hvorledes hver enkelt Del af Processen skal udføres. Rekvisition paa Materialet udskrives og Ordre, hvor det skal bringes hen og hvornaar, Fortegnelse skrives over, hvilke Redskaber der

skal anvendes og hvilke Maskiner. Værkførernes Arbejde vil da være at se, at Rutekortenes og Instruktionskortenes Anvisninger overholdes, at hjælpe de enkelte Arbejdere ved Udførelsen af Arbejdet, belære dem, at sørge for, at Maskinerne løber med den rette Hastighed og at kontrollere Arbejdet; ofte vil dette blive udført af en Række Værkførere eller Formænd, saadan at hver især kun beskæftiger sig med en enkelt Funktion.

2. Udvælgelsen af Arbejderne. Det har vist sig, at der var stor Forskel paa den Mængde Arbejde, de enkelte Mennesker kunde præstere, selv om man iøvrigt vilde anslaa deres almindelige aandelige og legemlige Udvikling til at ligge i samme Plan. Man mente derfor, at der maatte ligge ganske specielle Anlæg eller manglende Evne til Grund for disse Forskelligheder, og at man da forud maatte kunne finde disse, saa man ikke spildte Tid og Kræfter med forgæves Oplæring.

Den første Betingelse for, at Driftsledelsen kan anbringe den rette Mand paa den rette Plads, er, at der er foretaget en Analyseren af Beskæftigelsen, d. v. s. en Opløsning af den i dens enkelte Bestanddele og disse igen i de enkelte Haandgreb. Samtidig undersøges, om ikke nogle af disse kan udelades eller omdannes; det viser sig Gang paa Gang, at Processer, der ikke tidligere har været gennemtænkt, kan reduceres, idet unødvendige Led udelades.

Metoden, man anvender, er sædvanligvis Tidsmaalinger. Man benytter et Stopur til at maale, hvor lang Tid Udførelsen af et eller andet Arbejde tager, foretaget paa en Maade, hvor lang Tid paa en anden o. s. v., indtil man mener at kunne afgøre, hvilken Metode der maa siges at være den bedste; denne Metode bliver da Standardmetode, og den skal fremtidig følges.

Naar man saaledes har skaffet sig Viden om, hvad Arbejde der faktisk kræves udført og hvorledes det skal udføres, gælder det om at vide, hvilke Egenskaber der da maa kræves af den arbejdende, og derefter konstatere, om han har disse. Til dette Brug benyttes undertiden af de enkelte Virksomheder visse Prøver, saakaldte psykotekniske Prøver, der som Regel suppleres af en „Psykologs“ almindelige Indtryk af Personen. Hele dette Spørgsmaals Behandling er imidlertid kun i sin Vorden, omend man bl. a. under Krigen har kunnet opvise gode Resultater ved Anvendelsen af disse Metoder.

Dette med Bestemmelsen af, hvad den enkelte skal gøre, med Afgrænsningen af hans Omraade, har iøvrigt lige saa meget Relation til alt Personalet i en Bedrift som til Arbejde-

ren. Ogsaa for den mere overordnede gælder det først og fremmest nøjagtigt at udfinde, hvori hans specielle Arbejde bestaar og derefter at finde, hvilken Person der har de dertil nødvendige Kvalifikationer.

Har man Manden, skal han oplæres til at gøre Arbejdet paa den standardiserede Maade og i den anslaaede Tid. I Reglen vil en speciel Instruktør tage sig af denne Oplæring; om han udelukkende beskæftiger sig med dette eller tillige har andre Pligter, vil bl. a. afhænge af Virksomhedens Størrelse. Det bliver saaledes ikke overladt til Arbejderen selv at bestemme, hvorledes han vil gøre Arbejdet, men han bliver vejledet.

Heller ikke vælger han selv sit Værktøj eller udtager selv de øvrige Hjælpe midler. Disse bliver udleveret ham.

Det typiske for de første Virksomheder, der indførte denne „rationelle Driftsorganisation“, var deres Lønningssystem. De anvendte dette som Hoveddrivkraften til at faa Arbejderne til at udføre det mest mulige Arbejde, og saakaldt videnskabelig Ledelse er derfor for mange blevet ensbetydende med bestemte Præmiesystemer, 3: Præmier paa forøget Produktion. Dette har bl. a. sin Forklaring i, at Taylors Udgangspunkt var at faa Arbejderne til at præstere Maksimum; det gjaldt for ham at finde et passende Maal for, hvad Arbejde der i en given Tid kunde præstere, og derefter at bestemme de ydre Betingelser for, at dette Maal kunde opfyldes, idet det jo var afhængigt af Redskabernes Hensigtsmæssighed, af Maskinernes Tempo, af Materialets Art, af Orden i Fabrikken, af Hvilepauser o. s. v.

Ved disse Lønningssystemer skal jeg ikke opholde mig; jeg skal nøjes med at henvise til C. V. Bramsnæs' Artikel i Nationaløkonomisk Tidsskrift 1917.

Foruden i Tilrettelægnngen af Arbejdet og Udvælgelsen af Arbejderne viser den rationelle Driftsorganisation sig særlig paa følgende tre Omraader: 3. Regnskabet, 4. Indkøb og 5. Raastoflageret.

Regnskabet affattes saaledes for Perioder paa 4 Uger og ikke for en Maaned, og Tallene for de forskellige Perioder er da i højere Grad direkte sammenlignelige. For hver Periode opgives Tab og Gevinst og Aktiver og Passiver for hele Virksomheden. Omkostningerne ved Fremstillingen af de forskellige Grupper af Varer eller Enheder opgøres, for saa vidt angaar alle direkte Udgifter, og paa tilsvarende Maade de forskellige Afdelingers Udgifter og Udbytte.

Opgørelser af Lageret foretages ved Uddrag af Bøgerne; herunder Opgørelse af saavel Mængde som Værdi af Raastoffer paa Lager, af Materiale i Arbejde og af færdige Varer.

Det System, der muliggør denne 4-ugentlige Opgørelse, er imidlertid ikke installeret blot for at faa et regnskabsmæssigt Billede af Virksomheden, men er snarere et Biproduct af de Forholdsregler, man iøvrigt anvender for at faa forøget Produktivitet. Tilrettelægningen af Arbejdet paa Arbejdskontoret, eller hvad man nu vil kalde det, har hele dette System til Forudsætning. Rutekort angiver den beregnede Tid for de forskellige Arbejders Udførelse og anvendes som Kontrol overfor det faktisk udførte Arbejde, og naar Arbejdet er tilendebragt, gaar Arbejdssedlerne med Angivelse af de faktiske Tidsangivelser i det konkrete Tilfælde til Regnskabskontoret, hvor det anvendes dels som Basis for Lønudbetaling og dels til Kalkulation. Paa tilsvarende Maade gaar det med Sedlerne paa det anvendte Materiale.

Regnskabsmetoden kræver saaledes kun lidt Ekstraarbejde, men yder et godt Grundlag for Sammenstillingen mellem de forskellige Udgifter i de forskellige Perioder. Man ved altid, hvor man er, saaledes at man ikke behøver at afvente specielle aarlige Statusopgørelser.

Med Hensyn til Indkøb af Materialer fordrer den „videnskabelige Driftsledelse“, at der er foretaget en metodisk Undersøgelse af, hvilken Art Materiale der særlig maatte passe til det krævede Arbejde, med andre Ord undersøges under Hensyntagen til Prisen Materialets specielle tekniske Egnethed, saaledes at Indkøbet ikke hviler paa et ubestemt Skøn, paa ens Indtryk af, om det og det Materiale egner sig til den bestemte Vare; Materialet vælges under Hensyn til dets tekniske Værdi som teknisk Komponent, altsaa ikke blot under Hensyn til dets Egnethed til at tilføre Færdigvaren den ønskede Kvalitet, men ogsaa under Hensyn til dets Bearbejdelighed. Samtidig opnaas en Standardisering af Materialerne. For at undgaa Forsinkelser, er der fastsat et Maksimum og Minimum for Raastoflagerets Størrelse, saaledes at dets Tilgang automatisk kan reguleres.

Selve Oplagringen af Materialet karakteriseres bl. a. ved de mnemotekniske Betegnelser, der anvendes til at angive de forskellige Arter. Paa Hovedkontoret for Tilrettelægning af Arbejdet foregaar Bogholderiet over Materiallagret, d. v. s. man kan i Bøgerne se, hvor meget der findes af hver Art, hvor meget der er disponeret over ved nyindgaaede Ordre, som

endnu ikke er gaaet i Arbejde, paa hvilket Sted det og det Materiale opbevares o. s. v. Forvalteren paa Raastoflageret har saaledes kun at udlevere Materialerne ifølge Ordrene, der fikserer Art, Tidspunkt og Leveringssted.

Det vil af det tidligere sagte fremgaa, at det, der særtegner den videnskabelige Driftsledelse, ikke kan fastslaaes som et af de her behandlede Punkter, men at det karakteristiske navnlig maa søges i de forskellige Leds Samvirken. Systemet, der muliggør denne Samvirken, hviler paa en gennemført Centralisation. De mange særskilte Afdelinger er alle underordnede et Centralkontor, der kommer til at sidde inde med al Viden fra alle Bedriftens forskellige Sider, det være sig ved selve Produktionen, ved Kalkulationen, ved Raavarelager, ved Lager af Færdigvarer, ved Salg o. s. v. Dette System muliggør saaledes ene, at en enkelt Mand bliver i Stand til at faa en virkelig Oversigt over Bedriftens Økonomi; her ses bort fra saa smaa Virksomheder, hvor een Mand uden noget som helst System er i Stand til at tage sig af alt i Bedriften, og det, der tilstræbes med Systemet, er netop at skabe den Enhed i de store Virksomheder, som de smaa Virksomheder havde. Denne Organisationsform yder ved at give et fotografisk Billede af, hvad der virkelig foregaaer, en Mulighed for at opdage Spild og for at faa Øjet op for Betydningen af dettes Elimination. Naar Spildet og Omkostningerne optræder paa Papiret og samlet for hele Virksomheden, fremkalder dette lettere en Impuls til at faa det fjernet end der, hvor der kun stykkevis erkendes et Spild, som man da let er tilbøjelig til at anse for betydningsløst. Altsaa, den centraliserede Kontrol betinger Konstateringen af det faktiske Spild i sin fulde Udstrækning og muliggør derved en Formindskelse af dette, ikke blot indentor de enkelte Afdelinger, men ogsaa i Samarbejdet mellem de forskellige Afdelinger.

Denne centraliserede Kontrol sikrer selvfølgelig ikke mod Spild; forstaar Driftsledelsen ikke at benytte den, da var det maaske mere praktisk, om Ansvaret fordeltes efter gammeldags Principper.

Naar Centralkontoret skal sige ikke alene, hvad der skal gøres, men ogsaa hvorledes, er det naturligvis i første Række vigtigt, at det ved Besked. For at Ledelsen skal kaldes rationel, maa dens Beslutninger derfor hvile paa Studier. Vi ser da ogsaa etableret særlige Kontorer og Laboratorier, der

foretager et stadigt Researcharbejde indenfor Virksomheden, det kan være med Forsøg af det mest hensigtsmæssige Materiales Sammensætning eller af Maskiners Hastighed, det kan være med Studier af, hvorledes de forskellige manuelle Arbejder hurtigst og bedst udføres (Tids- eller Bevægelsesstudier), det kan være i Fastsættelse af Hvilepausers Indflydelse paa Arbejdsevnen o. s. v.; disse Laboratorier arbejder paa en stadig Forbedring af Produktionsprocessen og af den færdige Vare og forbereder Udførelsen af nye Arbejder. De virker saaledes som et Organ ved Siden af Virksomhedens daglige Drift, de forbereder Fremtidens Drift.

Mange Virksomheder er systematiserede paa enkelte Omraader, og mange Virksomheder har Laboratorier, der foretager Eksperimenter, men de falder ikke ind under Benævnelsen de videnskabeligt ledede Bedrifter, med mindre de har den centraliserede Organisation, Forskningsarbejdet samt Udnyttelsen af begge.

II.

At denne Form for Ledelse virkelig kan skaffe økonomisk Besparelse fremgaar af talrige Eksempler fra Amerika. Jeg anser det ogsaa som mere end et Tilfælde, at Amerika er det Land, der først har taget Salgsproblemet op til nøjere Undersøgelse. Bevægelsen Rational Driftsledelse begyndte med det mere mekaniske, med Forbedringer af selve Produktionen, men tager nu i større og større Udstrækning det Problem op, hvorledes er Produktet mest tjenligt til Salg, og hvorledes kan man udjævne Sæson- og Konjunktursvingninger, saa Beskæftigelsesgraden kan blive jævnere. I Europa er der ganske vist ogsaa talt og skrevet en Del om dette sidste, men mest af socialt interesserede, der saa i Almindelighed vil overlade til Samfundet at drage Omsorg for denne Udjævning. I Amerika ser man derimod Eksempler paa Arbejdsgivere, der tager Udgangspunktet for hele deres Tilrettelægning af Produktionen i Salgsmulighederne i det lange Løb, idet de mener at spare Penge ved at kunne stabilisere Beskæftigelsen. De mener saaledes ikke, at det paa Forhaand er givet, at man ganske er underkastet Konjunkturerne og mener ikke, at enhver Bestilling paa Varer til enhver Tid bør modtages. Det vilde imidlertid føre for vidt her at komme nærmere ind paa dette Spørgsmaal, men jeg vilde blot fremhæve, at Scientific Management i den sidste halve Snes Aar har udvidet sit Felt paa dette Omraade.

Endnu en Opgave har „Rationel Driftsledelse“ taget op, og det er paa det menneskelige Omraade. Taylor og hans første Tilhængere gjorde sig skyldig i den Fejlregning, at Menneskene, der skulde udføre Arbejdet, var Mekanismer, der ganske simpelt kunde bringes til at arbejde paa den Maade, man kommanderede dem til eller lokkede dem til ved Præmiebetalinger; de regnede ikke med, at Arbejderne var tænkende Væsner og ikke med, at man behøvede deres Tænkeevne.

Her vil jeg tillade mig et Sidespring: Den rationelle Driftsledelse, der betyder forøget Produktivitet, kan i sine Virkninger sidestilles med Opfindelsen af en Maskine, der erstatter menneskelig Arbejdskraft. Det er udenfor Arbejderkredse almindelig betragtet som givet, at dette i det lange Løb altid vil være til Gavn for Arbejderne, idet de som Konsumenter faar Del i den forøgede Godemængde, og at det derfor nødvendigvis er imod deres egen Interesse at ødelægge Maskiner. Imidlertid er det teoretisk tænkeligt med den nuværende Fordeling i Samfundet, at Arbejdslønnen paa Grund af Fremskridtet trykkes ned, idet den Arbejder, der er blevet arbejdsløs, for at faa Arbejde maa gaa over i en Beskæftigelse, hvor Produktiviteten er lavere end i hans tidligere, og da denne er bestemmende for alle Arbejders Løn, vil hele Lønniveauet sænkes — for saa vidt han da ikke gaar arbejdsløs — og det er ikke givet, at denne nominelle Sænkning vil opvejes af Billiggørelse af den Vare, hvis Produktion var direkte paavirket af Fremskridtet.

Men saa meget er dog vist, at hele Befolkningens Levelfod kan ikke hæves, med mindre Produktionen vokser. Uden Forøgelse af Produktiviteten kan Arbejdernes reelle Løn ikke stige, og jeg skal da i det følgende gaa ud fra, at det er i Arbejderens egen velforstaede Interesse at yde det mest mulige i Arbejdets Tjeneste, og at de Vanskeligheder, der foreligger, da kun er Overgangsvanskeligheder. Saa meget er nemlig vist, der er ikke nogen bestemt afgrænset Mængde Arbejde i Samfundet, men Arbejde skaber til en vis Grad Arbejde. Og hvor meget der er Brug for afhænger bl. a. af Produktionsomkostningerne. En Opfindelse kan saaledes gøre et tidligere urentabelt Arbejde rentabelt, der kan indføres saadanne tekniske Forbedringer i en Industri, at de producerede Varers Priser kan nedsættes, saa et større Marked for dem skaffes. Sml. f. Eks. Fords Fabrikation. Han har stadig forøget Arbejdets Produktivitet, stadig nedsat Prisen paa

Biler og stadig forøget sit Arbejderantal. Undertiden er han begyndt med Prisnedsættelsen og saa af denne ladet sig tvinge ind paa andre Metoder for Arbejdets Udførelse.

Men tilbage til Spørgsmaalet de enkelte Arbejdere og rational Driftsledelses Forhold til dem. Kraftigere og kraftigere understreges det fra mange Sider, at for at en Driftsledelse skal være rationel, maa den være i Stand til at skabe en Entente mellem de ledende og samtlige beskæftigede i Virksomheden, at med andre Ord Skabelsen af en virkelig Samarbejdets Aand indenfor hver enkelt Bedrift er en væsentlig Del af Driftsledelsens Problem. Og dette af to Grunde, dels fordi man ikke kan undvære Arbejdernes Samtykke, for som *Mr. Robert Wolf* siger, det er lige meget, hvor dygtigt Ledelsen udfinder den „eneste bedste Maade“ at udføre et Arbejde paa, saa ophører den at være den eneste bedste Maade, saafremt Arbejderen ikke ønsker at udføre Arbejdet paa den Maade, og dels fordi man ikke kan undvære den Viden, som de Mennesker, der til daglig udfører et Arbejde, har, det Kendskab, de netop har til den Maskine, de arbejder ved, og til alle andre Forhold, der influerer paa deres Beskæftigelse, ja at man ikke kan undvære, at Arbejderne nærer Interesse for deres Beskæftigelse, d. v. s. at man altsaa ikke naar det største Resultat ved en fuldstændig Adskillelse mellem aandeligt og legemligt Arbejde; at man gjorde det, var en af Forudsætningerne for det oprindelige Taylorsystem, men man maa for Produktionens Skyld vække Arbejdernes Interesse.

Noget af det, der i Amerika gjorde stærkest Indtryk paa mig ved mine Besøg i Virksomheder, der var bekendt for at være særlig fremskredne i Retning af rational Driftsledelse, og som netop var blevet anbefalet mig fra Taylor Society, en Forening, der virker for Udbredelse af „videnskabelig Driftsledelse“, var at høre Udtalelser som „Mr. Taylor mente at kunne undvære Arbejdernes Tænkeevne, vi mener ikke at kunne undvære den“. Jeg besøgte saaledes en Fabrik, der er meget kendt for sine rationelle Produktions- og Salgsmetoder — den beskæftigede i Depressionsaaret 1921 96 pCt. af sit Personale — den er endvidere bekendt for at have købt alle Firmaets Aktier af de oprindelige Aktionærer, saaledes at Stemmeret kun haves af Aktieejerne, der arbejder i Firmaet; paa denne Fabrik havde de et System af Komiteer, deriblandt nogle, der bestod udelukkende af Arbejdere. Jeg spurgte, om de havde været nødt til at indrette disse, for at faa Arbejderne til at finde sig i

den systematiske Ledelse; man svarede mig, at man gjorde det simpelthen, fordi man ikke kunde undvære den Hjælp. Der var Ting, som Arbejderne ene kunde have den fulde Forstaaelse af, og Driftsledelsen vilde altsaa kun gennem Arbejderne kunne faa den fulde Viden paa disse Punkter. Disse Bedriftsraad arbejdede dels med de Spørgsmaal, de selv tog op, og dels med Spørgsmaal, som blev rejst af Direktionen.

Det vil sige, Arbejdernes Medraaden var ikke et tilfældigt Plaster, man anvendte paa Taylorsystemet, men det var Udslag af en organisk Sammenhæng mellem rationel Driftsledelse og Arbejdernes Medbestemmelsesret.

De Metoder, der undertiden anvendes til at finde, hvad Arbejde den enkelte Person har bedst naturlige Anlæg for, og de Metoder, der undertiden anvendes til at bestemme, paa hvad Maade et eller andet Arbejde bedst udføres, ser bort fra, at Personens Interesse, der først sætter ind i det virkelige Arbejdes Udførelse, og Personens Individualitet kan virke saaledes, at Resultatet bliver et andet end det beregnede.

Jeg skal dog nævne, at *Frank Gilbreth*, der som ingen anden tog det Punkt op ved Bevægelsesstudier at finde den „eneste rette Maade“ at udføre et Arbejde paa, altid — i Modsetning til Taylor — søgte at vække Arbejdernes Interesse; rent intellektuelt gjorde han dem interesserede i Fremskridtet ved at forklare dem Forandringerne, vise det i Lysbilleder, holde Foredrag for dem og give dem let Adgang til Literatur derom. Han har derfor heller ikke haft tilnærmelsesvis de Vanskeligheder med sine Arbejdere, som Taylor havde med sine.

Men for at gøre sig klart, hvorledes man kan vække Arbejderens Interesse i Arbejdet, maa man undersøge, hvorledes derfor Produktionen kan organiseres saaledes, at alle de Medarbejdende vil bidrage mest muligt i Produktionens Tjeneste.

Økonomen er tilbøjelig til at mene, at naar blot Fordelingsorganisationen i Samfundet er saaledes, at Fremskridtet ikke vil kunne komme til at betyde en Ændring af Fordelingen til Ugunst for Arbejderbefolkningen, da er Arbejdernes Medinteresse vakt. Psykologen er tilbøjelig til at lægge Vægt paa Motiver af ikke økonomisk Karakter, som Individets Trang til at skabe, til at erkende, og Teknikeren er tilbøjelig til at mene, at naar blot Arbejdet er tilrettelagt saaledes, at Resultatet naas med et Minimum af Spild af Raastoffer og af Arbejdskraft, saa vil Produktionen blomstre, saa vil alle blive

mætte. En Kombination af alle disse tre Synspunkter vil formentlig nærme sig det rigtige.

Vi skal nu se lidt paa de væsentligste af Arbejdernes Motiver. Det er ofte nok sagt, at ældre Tidens Svend udførte sit Arbejde med Glæde, fordi han fik Lov til at fabrikere hele Genstanden til Ende, fordi der var Vanskeligheder at overvinde derved, som han i Kraft af sin faglige Viden var i Stand til at overvinde, fordi der var Afveksling i Arbejdet, fordi han kunde se, hvortil hans Arbejde tjente, og kunde udmaale dets Betydning, fordi han havde sin passende Løn, fordi han havde sin stadige Beskæftigelse — dengang havde man ikke de store Konjunktursvingninger —, fordi han havde Udsigt til engang selv at blive Mester, og fordi Forholdene var saa lidet komplicerede, at han havde fornødent Overblik over sin Næringsvej. Da det er givet, at vi ikke kan gaa tilbage til fjerne Tidens enkle Liv, da det er givet, vi ikke kan opgive Arbejdsdelingen og dermed ikke kan gaa bort fra, at et Menneske er beskæftiget ved samme usammensatte Bevægelse, maa man spørge: er der ingen Midler til at gøre dette mere interessant?

At Mennesket først og fremmest er ledet af økonomiske Interesser, anser jeg for givet. Han skal leve. Og at hans Løn derfor kan være saa lav, saa han ingen anden Interesse har af sit Arbejde end at faa Føde og Klæder, mener jeg. Derimod mener jeg ikke, at han derved opnaar nogen fuld Tilfredsstillelse af sit Liv, selv bortset fra de økonomiske Kaar, thi der kan i ham ligge en Trang til at give sig selv Udtryk i Arbejdet, en selvstændig Trang til at yde noget. Denne Trang kan blot ikke blive vakt, ikke komme til Udvikling, fordi det at faa det strengt nødvendige til Livets Ophold overskygger alt. Derfor er det nødvendigt for overhovedet at vække virkelig Interesse for et Arbejde, at der er sikret en passende Løn.

Mr. *Robert Wolf*, som jeg før citerede, Amerikaner, paa én Gang Idealist og Realist, anerkender hos Mennesket kun ét Hovedmotiv til Arbejde, og det er af ikke finansiell Karakter, nemlig Trangen til at skabe, til at anvende Hjernen. Han mener, at det, der adskiller Mennesket fra Dyret, er dets Tænkeevne, dets Evne til at forbinde Fortid og Nutid, og at derfor ethvert Menneskearbejde maa være baseret paa at udnytte denne Tænkeevne, og at en Driftsorganisation, der ikke bygger paa dette Princip, er i Strid med fundamentale Love,

og derfor heller ikke i Længden vil yde det økonomisk bedste Resultat. Denne sin Tro har han bl. a. praktiseret som Direktør for et Firma, der havde Papirfabrikker baade i New England og i Canada. Det skal bemærkes, at han er ivrig Tilhænger af Scientific Management. Hans Principper omsættes i Praksis til, at Timeløn anvendes, ikke nogen Akkordløn eller Præmie paa forøget Produktion. Da Forandringer i Driften skulde indføres for at faa en mere ensartet Kvalitet og for at opnaa visse Besparelser, udarbejdedes der af Researchkontoret i Samarbejde med Arbejdere og Formænd Regler for de forskellige Arbejdsprocesser; tidligere havde man ment, at der ikke fandtes bestemte Love for Processens Udvikling, at det mest var en Følelssag, hvilket resulterede i et meget varierende Udbytte af Cellulosen og en varierende Kvalitet af Papiret. Man udarbejdede saaledes efterhaanden Standardmetoder og opfandt og installerede Maaleinstrumenter til Aflæsning for Arbejderne, der nu forstod ikke blot, hvad de skulde gøre, men ogsaa hvorfor. For det færdige Papirs Vedkommende havde det vist sig som det mest hensigtsmæssige, at det havde en bestemt Vægt og en bestemt Fugtighedsgrad; i den Anledning ansattes en Mand til at tage hyppigere Prøver end tidligere til Vejledning for Mændene, der passede Maskinen, og endvidere udarbejdedes Rekorder 3: Maalestokke for hver Arbejder; disse viste grafisk og med Tal, hvordan hans faktiske Arbejde havde været maalt i Forhold til Papirets ideelle Vægt og Fugtighedsgrad. Arbejderne udviste stor Interesse for disse Maal for deres Arbejde. Rekorderne opsloges saadan, at Arbejderne havde let Adgang til dem. Arbejderne anmodede om at faa lignende indført paa andre Omraader, og Resultatet var en meget mere ensartet Produktion, en bedre Udnyttelse af Materialet, og at Arbejderne følte en bedre Tilfredsstillelse; tidligere havde der været store Svingninger indenfor den enkeltes Produktion og store Forskelligheder mellem de forskellige Personers Ydeise; disse Forskelle udjævnedes.

Robert Wolfs Anke mod Akkordsystemet er endvidere, at dette kun kan vække Interesse for Kvantitet, ikke for Kvalitet, ikke kan vække Interesse for at spare paa Materialet og Materiellet, og at Taylors Metode med en stærkt detailleret Beskrivelse af, hvordan Arbejdet skal gøres, og med en skarp Kontrol baade med, paa hvad Maade Arbejdet udføres og med at undersøge Kvaliteten, langt staar tilbage for den, der kun virker vejledende og vækker Arbejderens Interesse, saa der kan spares i Kontrol.

Hvor der ikke kan udarbejdes Maalestokke for, hvad den enkeltes Præstation kvalitetsmæssig betyder, udarbejder R. W. Maalestokke for den præsterede Arbejds mængde eller Kostberegninger; disse slaas som sagt op paa et for Arbejderne tilgængeligt Sted, saa hver kan se, hvad hans Arbejde betyder, og hvad Fremskridt han gør. For dersom man ikke har noget Maal for, hvad man yder, eller hvilke Fremskridt, man gør, da vækkes ikke ens Lyst til at være medskabende. R. W. har i flere Fabrikker udarbejdet Rekorder for mange forskellige Slags rutinemæssige Arbejder og set, at det var et virksomt Middel til at faa Arbejderen til at føle sig som Herre over Maskinen og ikke som dens Slave; hans System har da ogsaa fremkaldt mange Forslag til Forbedringer for Arbejderne, og det uagtet de ikke fik nogen Pengebelønning derfor!

En Grund til at Arbejderne ikke yder deres bedste i Produktionen er Uregelmæssigheden og Usikkerheden i Arbejdet; saaledes er Præstationen i Sæsonfag stærkt varierende, da Folk er tilbøjelige til at sætte Farten ned i Haab om da at forlænge den Tid, hvori de er beskæftigede; i modsat Retning virker dog Angsten for Afskedigelse, da Arbejderen paa det Tidspunkt, da der er mindst Brug for det, forcerer Arbejdspræstationen, for at han skal blive en af de heldige, der ikke afskediges.

Denne Usikkerhedsfornemmelse maa den Arbejdsgiver, der ønsker et godt Samarbejde med sit Personale, se at fjerne, saa vidt det staar til ham. Og naar Driftsforbedringer skal indføres, og man som Resultat heraf kan præstere det samme Arbejde med mindre Arbejds kraft, da bør dette ikke vise sig i Afskedigelse af Folk, men derimod i, at man ikke antager nye, i det Tilfælde, man ellers vilde have gjort det; det normale for en Forretning bør jo være, at den vokser.

For at vække Arbejderens Interesse maa der gives ham en vis Lejlighed til selv at vælge, hvad han har mest Lyst til. Det er nemlig ikke saadan, at det er bestemte Arbejder, der forekommer alle kedelige, nej, hvad en føler sig tilfreds med, kan en anden ikke holde ud. Nogle foretrækker virkelig det helt ensformige Arbejde, der saa godt som ingen Tænkning kræver; ganske vist tror jeg, at hvis man lod Omgivelserne stimulere deres Tænkeevne, da vilde de opnaa en større Tilfredsstillelse end tidligere; dette vil med andre Ord kunne blive Resultatet af en Opdragelses- og Udviklingsproces.

For at modvirke Ensformigheden, der i Længden virker sløvende, kan man i højere Grad end tidligere variere Beskæftigelsen, saaledes at man f. Eks. den halve Dag beskæftigedes med et, den øvrige med et andet Arbejde. Dette kan ogsaa af andre Grunde være ønskeligt, idet man ved det ene Arbejde maaske kun anstrenger bestemte Muskler, ved et andet Arbejde andre, og det har ogsaa i Praksis vist sig, at man er gaaet for langt i Arbejdsdeling, at det til Trods for den større Øvelse, der derved opnaaedes, dog har været hensigtsmæssigere at lade den enkelte foretage mere med en enkelt Bevægelse.

Den faglige Viden, som ældre Tidens Læretid gav Sven- den, maa delvis erstattes med en ny og mere metodisk Undervisning i, hvad der virkelig forlanges i Udførelsen af et Arbejde, og hvad der er Grunden til, at det skal gøres netop paa den Maade; enhver Arbejder skal derved sættes i Stand til at føle, at der ligger en fornuftig Tanke til Grund, skal føle, at hvis han vil kunne paavise en virkelig Forbedring, denne da vil blive gennemført.

Ved siden af Undervisning i selve det Arbejde, der skal udføres, bør der gives Arbejderne et Overblik over Virksomheden og dens Betydning, der bør gives ham et Billede af, hvorledes Fabrikationen foregaar, hvor Produkterne sælges, og der bør gives ham Lejlighed til at se hele Virksomheden, saa han kan faa et Indtryk af sin Afdelings Forhold til Helheden og forstaa, at hans Arbejde er et nødvendigt Led i Virksomheden. Man skal ved Oplysning og Belæring intellektuelt vække hans Interesse for Bedriften, for dens Blomstring, for dens stadige Udvikling, for dens Forbedring, for Ændringer, og for dens Muligheder i Fremtiden. Med dette skulde det være Meningen at erstatte den Indsigt, som den tidligere Haandværker rent umiddelbart havde i sit Haandværks Betydning for Samfundet, saadan at det i højere Grad og mere bevidst blev understreget, at Produktionen er Tjeneste, ydet Samfundet i den Form, der paa de forskellige Tidspunkter er den hensigtsmæssigste.

Det siger sig selv, at skal Arbejderen virkelig kunne føle sig medvirkende i Produktionens Tjeneste, da maa der gives ham Adgang til at tale med om de Spørgsmaal, der direkte vedrører ham, som Spørgsmaal om Løn, Arbejdstid og Arbejdsbetingelser, igennem hans Organisationer, og da maa der gennem Arbejderudvalg skaffes ham Indblik i Produktions-, Finans- og Salgsproblemer. Thi har Arbejderen Opfattelsen af, at den Tjeneste, han skulde yde Samfundet, i første Række

gaar i Lommen paa enkelte Kapitalejere, der maaske ikke er besjælet af at yde Samfundet den størst mulige Tjeneste, da er det klart, at han ikke kan faa den rette Interesse i Arbejdet. Den første Forudsætning er selvsagt, at Driftsherrerne selv er besjælet af den Idé ved deres Arbejde at ville tjene Samfundet.

Dette er da ogsaa de Synspunkter, som mere og mere gør sig gældende blandt Tilhængere af Rational Driftsledelse i Amerika, saavel blandt de praktiske Driftsledere som blandt de socialt interesserede.

Det vil sige: en rational Driftsledelse maa kende de Motiver, der leder Arbejderen i Arbejdet, og maa i videst muligt Omfang skabe de Omgivelser, der virker stimulerende paa Arbejdernes Interesse i Arbejdet. Som Led heri kan findes Akkordløn eller Præmieløn, men det er blot ikke det eneste virksomme Middel eller ikke altid det virksomste Middel, men maa i hvert Fald suppleres med andre.

Denne Ændring i Bevægelsen Scientific Management medfører da ogsaa det ved første Øjekast mærkelige, at der opstaar en Bevægelse for Individets Velfærd, som netop kræver videnskabelig Driftsledelse, indført af Hensyn til Individet; om denne Bevægelse skal jeg henvise til min Artikel i „Socialt Tidsskrift“, Januar 1926.

En Fabrik, der udelukkende fabrikerer Herrebenklæder — ogsaa i Amerika rystede man paa Hovedet af den vanvittige Idé kun at forfærdige Benklæder, for Folk gik da ogsaa samtidig med Jakke — lagde i 1921 hele sin Fabrikationsmetode om; tidligere havde Fabrikationen af hvert Par Benklæder kun været fordelt paa 3 Par Hænder, og disse Hænder havde væsentligst selv bestemt, hvorledes de haandterede Arbejdet, nu gik man over til nogle og fyrrer Arbejdsprocesser, samtidig med at man lærte Arbejderen, hvordan Arbejdet hensigtsmæssigst udførtes, ikke saa meget selve Syningen, som den Maade, det haandteredes paa, lagdes til Rette paa o. s. v. Akkordsatser skulde sættes til de forskellige Led i Arbejdsprocessen; til dette brugtes Tidsmaalinger. I denne Virksomhed havde allerede langt tidligere været Arbejderudvalg; disses Omraade var efterhaanden blevet mere udformet og udvidet. Denne Arbejderrepræsentation blev taget med paa Raad ved Planlægningen, og der blev i flere Maaneder diskuteret, inden man gik til Indførelsen af de nye Metoder. Samtidig gik en Standardisering af Benklæderne, saa man blev i Stand til at nedsætte Prisen, og man

kunde derfor uden Indskrænkning i Beskæftigelsesgrad tage Depressionsaaret 1921. Dette Firma hævder, at hvis det ikke havde haft sine Arbejderudvalg, vilde det ikke have været i Stand til at omlægge sin Drift uden at skifte Personale i højere Grad. Arbejderne var oprindelig imod denne Omlægning, men ved Forhandling, der naturligvis tog Tid, lærte de at indse, at denne var nødvendig og maaske kunde være en Fordel for dem. Industrien var nemlig i en vanskelig Stilling. Som sagt, resulterede de forskellige Ændringer i, at hele Arbejderstyrken kunde beskæftiges, selv i det daarlige Aar 1921.

Det kunde nu maaske have sin Interesse at se lidt paa, hvorledes de organiserede Arbejderes Stilling til denne Bevægelse for forøget Produktivitet er. Oprindelig nærede de enkelte Arbejdere Uvillie imod de ændrede Systemer — Folk udviser jo i Reglen Uvillie mod Forandringer —, og Fagforeningerne optraadte stærkt imod Tidsmaalinger, og det lykkedes dem at faa forbudt, at disse praktiseredes i Regeringens Værksteder.

Under Krigen er der derimod sket en Forandring; da indsaa Fagforeningen Betydningen af at have en Driftsledelse, der var i Stand til at producere, da begyndte de at understrege, at Arbejderklassens Lefevod selvfølgelig ikke kunde hæves uden en forøget Produktionsevne. Medvirkende til Arbejdernes Ændring af Standpunkt er naturligvis ogsaa de før skildrede Synspunkter, der viste sig indenfor Arbejdsgiverkredse.

Naar Arbejderbevægelsen i Amerika i Begyndelsen stillede sig i Opposition til de Metoder, som den saakaldte videnskabelige Driftsledelse anvendte, har det sin naturlige Begrundelse i, at disse Metoder oprindelig laa helt uden for Arbejdernes Kontrol og blev benyttet af Arbejdsgiverne til at umuliggøre enhver Indvending fra Arbejdernes Side. Desuden var Arbejderne i de Bedrifter, hvor Taylor startede, uorganiserede, og Metoderne anvendtes ganske mekanisk med Tro paa deres absolute Berettigelse, d. v. s. at alle andre Hensyn maatte vige, og det resulterede ofte i hensynsløs Afskedigelse af mange Arbejdere. Det viser sig da nu paa flere Maader, at en Ændring i Arbejdernes Opfattelse af Produktionsforøgelse er ved at indtræffe, naturligvis ikke saadan, at al deres Uvillie mod arbejdsbesparende Metoder er fjernet, men dog saaledes, at deres Villie til Samarbejde med Arbejdsgiveren i Produktionens

Tjeneste baade giver sig officielle Udtryk i Ord og er realiserede forskellige Steder i Praksis.

Jeg skal nu give nogle Eksempler paa dette.

I „The American Federationist“, det er Organet for Arbejdernes Centralorganisation, fandtes der saaledes i Marts Maaned 1920 en Artikel af *Horace B. Drury* om Arbejde og Produktion. Han slaar til Lyd for de Punkter, hvor Arbejde og Produktion har sammenfaldende Interesser, og hævder blot, at Betingelserne for Arbejdernes Medvirken til forøget Produktion maa være, at der sikres dem en passende Del af den forøgede Produktion samt Indflydelse paa de Forhold, hvorunder Arbejdet udføres, saaledes at dette ikke kommer til at virke aandeligt eller legemligt nedbrydende.

Mr. *William Green*, Formand for „The American Federation of Labor“, udtaler i Tilslutning til andre Arbejdsledere, at naar kollektive Arbejdsaftaler anerkendes som Basis for en Ordning af Arbejdsforholdene, er dermed Vejen aabnet for Samvirken mellem Arbejdsgiver og Arbejder, saa den fulde Udnyttelse af Fortidens Erfaringer kan finde Sted. Han understreger, at Fagforeningernes Opgaver ogsaa omfatter Pligter overfor Produktionen. „Taylor Society“ havde i sit Decemberrøde 1925 indbudt W. G. til at indlede en Diskussion om Arbejde og Produktion, og W. G. tog mod Indbydelsen og holdt et Foredrag, hvori han under Forudsætning af kollektive Arbejdsaftaler tilbød Kooperation, naar Driftsledelsen da vilde føre en saadan Politik, at Arbejdernes Lefevod vilde kunne hæves, og at den vilde tage visse Spørgsmaal op til nøjere Undersøgelse som Arbejdsløshed, Standardisering og sunde og sikre Arbejdsforhold. Jeg skal i Parentes bemærke, at mine Introduktionsskrivelser til „Taylormændene“ baade i New York og Philadelphia stammede fra „The American Federation of Labor“.

Man kunde mene, at det maaske kun var kønne Talemaader; men i en Del Virksomheder er der virkelig praktiseret et godt Samarbejde mellem Arbejdsgivere og organiserede Arbejdere, et Samarbejde, der har virket produktionsfremmende. Jeg skal saaledes nævne et Eksempel fra Baltimore og Ohio Jernbaneselskabet. Efter en Strike indførte i 1923 et af dets Værksteder et særligt System til at give Arbejderne Del i Ledelsen, for at de skulde sætte deres Kraft ind paa at fjerne Spild. Der finder saaledes regelmæssige Konferencer Sted mellem Udvalg for Arbejderne og Udvalg for Ledelsen, og disse Konferencer omfatter Spørgsmaal som Fremgangsmaaden i selve

Arbejdets Udførelse, Analysen af Beskæftigelserne, Planlægning af Arbejdet, Afbalancering mellem de forskellige Led i Arbejdsprocessen, Oplæring af Lærlinge, Udførelsen af nyt Arbejde, Stabilisering af Beskæftigelsen og Anskaffelsen af bedre Redskaber. Denne Plan er udarbejdet af Direktøren for Baltimore og Ohio Jernbanerne og af Fagforeningsformanden i Forening, og den virkede i Praksis saa godt, at man efterhaanden indførte den i samtlige B. & O.s 45 Værksteder, og lignende Planer er under Forberedelse i andre Jernbaneselskaber.

Jeg skal nævne et andet Eksempel.

Paa en lille Spejlfabrik i New York, The Jacques Kahn Mirror Co., havde der ofte været Striker. Arbejderne var organiseret, og Fabriken lededes efter gammeldags Principper og var ved at gaa nedefra og hjem, da den paa Grund af, at den ikke havde virkelige Kostberegninger, ikke var blevet klar over, hvor alvorlig Situationen var, før Aarsopgørelsen fandt Sted. En raadgivende Ingeniør blev kaldt ind for at give Vejledning; en hel Reorganisation var nødvendig, og Gennemførelse heraf var betinget af Fagforeningens Approbation. Da der forhen havde bestaaet et daarligt Forhold mellem den og Firmaet, kostede det lange Forhandlinger, inden man blev enige, men Fagforeningslederne var da blevet interesserede i at faa indført Forbedringer, og en af dem ledsagede første Gang den Mand, der skulde foretage Tidsmaalinger, ind paa Værkstedet og satte derved Fagforeningsstemplet paa ham.

Her indførtes ikke Akkordsystemet, men iøvrigt de almindelige Forbedringer med Lagerordningen, Kostberegninger og Tilrettelægning forud af Arbejdet; denne Reorganisation tog 2 Aar, og dens økonomiske Resultat var godt. Hovedsagen hertil var, efter den raadgivende Ingeniørs Mening, at der nu var blevet et virkeligt Samarbejde indenfor Bedriften, at denne nu var blevet en Enhed.

Et tredje Eksempel paa det gode Samarbejde mellem Arbejdsgiver og Arbejdere skal nævnes fra den tidligere omtalte Papirfabrik i Canada, hvor *Robert Wolf* var Direktør. Da han indførte sine nye Metoder, der bl. a. skulde vække Arbejdernes Interesse, forhandlede han først med Organisationens og forklarede sine Ideer. Formanden blev saa godt sammenarbejdet med R. W., at det var fra ham Forslaget kom om ogsaa at maale Papirets Fugtighedsgrad og Ideen til, hvorledes det kunde føres ud i Praksis.

III.

Vi skal nu til Slut se paa, om hele denne Udvikling kan have Bud til danske Arbejdsgivere. Mange vil sige, vore Bedrifter er saa smaa, at det ikke kan betale sig at indføre saa megen Metode i sit Arbejde, det bliver for meget Papir, eller vores Arbejdere er af saa høj Kvalitet, at vi ikke behøver at sige dem, hvordan et Arbejde skal udføres, eller vores Fagforeninger er saa stærke Kamporganisationer, at der ikke kan være Tale om virkeligt Samarbejde.

Dertil vil jeg sige: naturligvis er Forholdene forskellige i de forskellige Lande, og som Følge deraf maa de Systemer, man anvender, omdannes efter Forholdene; men dette sandsynliggør ikke, at Hovedtanken i Bevægelsen ikke har sin Berettigelse i Danmark, og Opgaven vil da blive for Driftsledelsen i hvert enkelt Tilfælde at finde den passende Udførelse af det bærende i Systemet. Systemet er anvendt i Amerika ikke blot i Bedrifterne med de mange Tusinde Arbejdere, men ogsaa, hvor disse kun tælles i et enkelt Hundrede, og Prof. *Thaulow* skriver i sin Bog om teknisk Virksomhedsledning, der behandler denne for Maskinindustriens Vedkommende, at med et Arbejderantal af 200 kan et fuldt udviklet Organisationssystem betale sig og blot med 60 et ret udviklet System. Selv om vor Arbejdskraft ligger paa et højere Plan end Amerikas, udelukker det dog ikke Muligheden for en endnu bedre Udnyttelse af den. Og naar man mener, at den stærke Fagforeningsbevægelse hos os skulde lægge uovervindelige Hindringer i Vejen for en forøget Produktion, og at Fagforeningerne i Amerika ikke har saa stor Magt som her, da saa stor en Del af Arbejderne derovre er uorganiserede, saa er dette talmæssigt set rigtigt (gnstl. kun ca. 25 pCt. af Industriarbejderne er organiseret); men i de Industrier, hvor Organisationen er stærk, lader Fagforeningerne saa sandelig ikke de danske noget efter i Retning af kraftig Politik, tværtimod saa tror jeg, at vore vil forekomme spage i Sammenligning, og naar man da i Amerika, hvor Aversionen mod Taylorsystemet var saa udpræget, har kunnet faa et Samarbejde i Stand, da maa dette tages som et Vidnesbyrd om, at et Samarbejde kan etableres mellem danske Arbejdsgivere og danske Fagforeninger, saa meget mere som vi da ogsaa hos os har set Eksempler paa, at Fagforeninger har forlangt bedre Tilrettelægning af Arbejdet, saa Arbejdstiden ikke spildes. Tidspunktet i Øjeblikket, hvor alle føler sig i Nødstilstand, maa vel i og for sig være gunstigt for Indled-

ningen af et saadant Samarbejde. Der er da visse Hovedlinier, der maa følges, saa der kan bibringes Arbejderne Tillid i Overensstemmelse med, hvad tidligere er skildret. Det væsentlige er, at man motiverer sine Metoder eller med andre Ord: Viden om, hvad Politik, man fører, skal være tilgængelig for Arbejderne, og Driftslederne skal ikke synes, de taber i Værdighed derved. At dette skulde være farligt, kan jeg ikke indse, for saa vidt Driftsherrerne ved Besked med deres Virksomheds Forhold. Jo mere Viden, Driftsledelsen har om Produktion, om Salg, om Udgifter og Indtægter ikke blot i Dag og i Morgen, men i det lange Løb, jo bedre kan den overbevise Arbejderne om, hvad der er til virkelig Trivsel for vedkommende Industri, jo mindre farlig vil det da være at give Arbejderne Indsigt i Regnskabet. Og vil man indføre en Omlægning af sin Bedriftsorganisation, da bør man ikke forhaste sig og med ét Slag gøre det, men man bør nøje studere sine Forhold, forberede og gradvis indføre sine Forbedringer, vel vidende, at Idealet, man kan standse ved, aldrig naas i den Forstand, at man kan slaa sig til Ro der, men Idealet snarere kan udtrykkes i en stadig fortsat Forbedring snart paa et Punkt, snart paa et andet; det, der karakteriserer den rationelt ledede Bedrift, er da det dynamiske, og netop dette kan virke stimulerende paa Medarbejderne. Og naar der selv i de Virksomheder, hvor det oprindelige Taylorsystem praktiseredes i Amerika, har været Eksempler paa, at Arbejderne følte sig tilfredse, saa kan det vel tages som et Tegn paa, at Mennesket føler en vis Tilfredsstillelse ved at indordne sig et System, hvor man véd, Fornuften raader.

Naar jeg saa stærkt betoner, at det er Arbejdsgivernes Opgave at indlede denne Kooperation, da er det i første Række, fordi jeg betragter det som et Driftledelsesproblem, og i anden Række, fordi „af ham, hvem meget er givet, af ham skal der kræves des mere“, eller „Noblesse oblige“.

Og naar vi har praktiseret saa lidt, som vi har, af Taylor-system i Danmark — i Jernindustrien anvendes Taylors Principper jo delvis — men naar vi i det hele og store dog ikke er gaaet langt ad den systematiske Driftsorganisations Vej, da vilde der jo være Anledning til at lære af Udlandets Erfaringer og springe det Mellemstadium over, hvor Arbejderen gjordes til et blot og bart Redskab, og derimod tilstræbe Dannelsen af den ideelle Driftsorganisation, hvor den virkelige Enhed i

Bedriften opstaar, nemlig i Samarbejdet mellem samtlige Medarbejdende i Produktionens Tjeneste.

Uden dette naas i Længden ikke det største økonomiske Resultat, uden dette naas ikke den største Tilfredsstillelse for de enkelte Individider.

Det staar for mig, som der kun ad denne Vej er Redning for hele Industrialiseringen og Udviklingen over mod Stordrift; det staar for mig, som det maa være et stort Ansvar, en stor Lykke at være Driftsleder, thi ham er det givet som ingen anden gradvis og i al Ufuldkommenhed direkte i sit Arbejde at forberede og skabe Fremtidens Praksis.

Litteratur.

- F. W. Taylor*: The Principles of Scientific Mangement. New York 1914.
E. E. Hunt: Scientific Mangement since Taylor. New York 1924.
John R. Commons: Industrial Government. New York 1923.
Tead and Metcalf: Personnel Administration. New York 1920.
Frank Watts: Psychological Problems of Industry. London 1921.
Robert F. Hoxie: Scientific Mangement and Labor. New York 1915.
E. Thaulow: Teknisk Virksomhedsledelse. København 1923.
J. Maurice Clark: Studies in the Economics of Overhead Cost. Chicago 1925.
 Bulletin of the Taylor Society.
 Waste in Industry. New York 1921.

Bedriften opstaar, nemlig i Samarbejdet mellem samtlige Medarbejdende i Produktionens Tjeneste.

Uden dette naas i Længden ikke det største økonomiske Resultat, uden dette naas ikke den største Tilfredsstillelse for de enkelte Individider.

Det staar for mig, som der kun ad denne Vej er Redning for hele Industrialiseringen og Udviklingen over mod Stordrift; det staar for mig, som det maa være et stort Ansvar, en stor Lykke at være Driftsleder, thi ham er det givet som ingen anden gradvis og i al Ufuldkommenhed direkte i sit Arbejde at forberede og skabe Fremtidens Praksis.

Litteratur.

- F. W. Taylor*: The Principles of Scientific Mangement. New York 1914.
E. E. Hunt: Scientific Mangement since Taylor. New York 1924.
John R. Commons: Industrial Government. New York 1923.
Tead and Metcalf: Personnel Administration. New York 1920.
Frank Watts: Psychological Problems of Industry. London 1921.
Robert F. Hoxie: Scientific Mangement and Labor. New York 1915.
E. Thaulow: Teknisk Virksomhedsledelse. København 1923.
J. Maurice Clark: Studies in the Economics of Overhead Cost. Chicago 1925.
 Bulletin of the Taylor Society.
 Waste in Industry. New York 1921.