

Management revolutionen

af Louise Lefèvre

Management var i 1950'erne et integreret begreb i den amerikanske industriproduktion, og på studierejser til USA, der var en del af den amerikanske Marshallhjælp til Danmark, blev danske erhvervsfolk og embedsmænd introduceret til en filosofi og en praksis, som de begejstret tog med sig hjem.

"You can no more wait that an executive happens. You must make him happen"

Dette var ét af de budskaber, som en gruppe danske virksomhedsledere og embedsmænd i 1955 kom hjem med efter en studierejse til USA, der havde til formål, "at bistå dansk industri, håndværk og handel i bestræbelserne på at opnå øget effektivitet". På rejsen var de danske delegerede blevet introduceret til "det uoversættelige ord management", som en embedsmand fra Udenrigsministeriet udtrykte det i rapporten fra turen. Det fremgår tillige, at de danske delegerede var meget optagede af det for dem hidtil ukendte fænomen, at alle "lige fra direktører til yngste formand" på de amerikanske fabrikker skulle trænes i management. Managementfilosofien, som den blev introduceret for danskerne, omfattede både idéer, tankegange og personer på alle niveauer af virksomheden, og de danske delegerede var meget optagede af, at enhver, der havde blot én mand under sig, blev betragtet som leder, og skulle trænes i at tage ledelsesansvar.

Ledelsesteoriens begyndelse kan dateres til starten af det 20. århundrede, hvor blandt andre den ingeniøruddannede Frederick W. Taylor (1856-1915) udviklede det industrielle reformprogram "Scientific Management", der havde til formål at rationalisere og effektivisere de industrielle arbejdsprocesser. Taylor betegnes som verdens første rationaliseringseksperter. Ved hjælp af stopuret og videnskabelige metodestudier øgede Taylor ikke bare arbejdshastigheden og reducerede materialespildet, han hævdede også arbejdslonnen og nedsatte arbejdstiden. Taylor lagde vægt på, at hviletid var vigtig, hvis et menneske skulle yde optimalt. I Danmark havde der i løbet af 1920'erne været enkelte – men mislykkede – forsøg med scientific management på nogle af de store industrivirksomheder, og det var først i årene efter Anden Verdenskrig, at Taylors tanker om rationalisering og effektiv produktion for alvor blev introduceret for danskerne.

Af rapporten fra studieturen i 1955 fremgår det tydeligt, at de danske delegerede var begejstrede for managementfilosofien. De fremhævede, at der i USA var "en helt anden psyke" arbejdsmarkedets parter imellem, hvilket blev udtrykt som en forestilling om, at det gennem uddelegering af ansvar og træning i management var lykkedes amerikanerne at "bekæmpe noget af den modvilje og mistro, som fra gammel tid har bestået mellem arbejdere og arbejdsgivere". Ud fra devisen "the better we produce – the better we live" havde de amerikanske virksomhedsledere, ifølge danskerne, formået "at gøre arbejderens indstilling til virksomheden så positiv som mulig" og fået arbejderne til at indse, at effektivisering af produktionen var i deres egen interesse, da den ville skabe vækst i samfundet og dermed give den enkelte en større købekraft og muligheden for et højere forbrug. Danskerne stiller således:

"naturligt det spørgsmål, hvorfor en sådan modsætning fortsat skal bestå [i Danmark], når begge parter kunne opnå langt bedre forhold gennem produktivitetsforøgelse, ikke alene for sig selv, men også for det forbrugende samfund."

Allerede i mellemkrigstiden havde de amerikanske virksomheder undergået en såkaldt "managerial revolution". Dette handlede om, at der var sket et skifte, så det ikke længere nødvendigvis var ejerne af virksomhederne, der var de reelle ledere af disse. Nu var det ansatte direktører, der om ikke formelt så reelt havde overtaget den afgørende indflydelse i virksomhederne. Set fra et ledelsesperspektiv betød dette et brud med den patriarkalske tradition, hvor lederskab og direktørposter ofte gik i arv fra far til søn, og lederevner blev anskuet som særlige, personlige karakteristika, man arvede eller fødtes med og således enten besad eller ikke. I Danmark var flertallet af landets virksomheder i 1950'erne stadig personligt ejede, men der var en begyndende udvikling hen imod mere komplekse selskabsstrukturer i takt med et stigende samarbejde med udenlandske og mere kapitalstærke koncerner. I kølvandet på den udvikling begyndte dansk industri også at åbne op for en tankegang om, at lederevner kunne formes og udvikles, og at man kunne blive ansat som eller forfremmet til leder. Dette sås blandt andet gennem et begyndende krav om efteruddannelse og kursusdeltagelse i erhvervslivet. Ledelse var dog ikke på dette tidspunkt en professionaliseret disciplin, så begrebet var stadig tæt knyttet til praksis. Undervisning i ledelse foregik således ofte internt i virksomhederne og handlede primært om tilrettelæggelse og drift af en effektiv og rationel produktion. Først i 1980'erne blev ledelse et selvstændigt fag på de danske handelshøjskoler.

De få danske udgivelser om ledelse fra 1950'erne er utvetydigt inspireret af den amerikanske managementfilosofi. Den høje effektivitet i den amerikanske industri blev i danskernes opfattelse knyttet tæt sammen med begrebet management, og for eksempel skrev den danske økonom, Torben Agersnap, i en artikel i *Erhvervsøkonomisk Tidsskrift* fra 1956, at forskellen mellem danske og amerikanske virksomheder ikke så meget lå i den tekniske udvikling, men netop i *ledelsen*, hvor europæerne ikke som amerikanerne forstod at udnytte personalets potentiale. Også de delegerede fra studieturen til USA i 1955 understregede i deres rapport, at udviklingen i og uden for virksomheden i fremtiden primært ville afhænge af den menneskelige kunnen, da det tekniske niveau var blevet så højt og specialiseret, at det var "kunsten at lede andre, det gælder", hvis virksomheden og samfundet fortsat skulle udvikle sig. "Vejen går gennem dygtiggørelse af sig selv", skrev danskerne i rapporten og fremhævede, at det i USA var lederens ansvar at fremme medarbejdernes motivation gennem bonusordninger og gennem managementsystemets muligheder for advancement. I USA var det "hverken en skam at tjene penge eller at stræbe efter forfremmelse", da managementtankegangen byggede på princippet om, at man måtte "give den bedste mand en fair chance".

Management handlede i 1950'erne ikke kun om at forandre arbejdernes indstilling til arbejdet, men også lederne af virksomhederne. De danske delegerede udtrykte stor interesse for de amerikanske virksomhedslederes positive og optimistiske indstilling overfor fremskridt og udvikling, som de satte i kontrast til de danske virksomhedsledere, der, ifølge rapporten, ikke var indstillet på forandring. Managementlæren, fremgår det, var ikke bare en "træning i at udøve ledelsesmæssige funktioner", den var i høj grad "en tilvænning til at tænke nye tanker". Management var med andre ord rettet mod fremtiden, udviklingen og en optimistisk tro på fremskridtet, og den tankegang ville man gerne importere til Danmark.

1950'ernes danske ledelseslitteratur var eksplicit inspireret af USA's høje produktivitetsniveau. Senere i det 20. århundrede blev den amerikanske inspiration mindre tydelig, selvom emnerne i den danske ledelseslitteratur fortsat lå tæt op ad de amerikanske udgivelser. Nye tanker om ledelse kom således stadig fra USA, men inspirationen var blevet mere indirekte. I 1970'ernes ledelseslitteratur blev 1950'ernes tanker om motivation gennem bonusordninger og muligheder for advancement i virksomheden opfattet som manipulerende. Nu handlede det om at være *konsulterende* i den forstand, at medarbejderne skulle have mere indflydelse på sit eget arbejde. 1950'ernes tro på fremskridtet og tanken om, at management skulle

skabe ro og harmoni mellem arbejdsmarkedets parter blev afløst af en tanke om, at management nu skulle skabe meningsfuldhed for den enkelte. Dette skal ses i lyset af en i perioden begyndende kritik af forbrugssamfundet og diskurser om menneskets fremmedgørelse i industrisamfundet. Meget af den danske ledelseslitteratur fra 1970'erne rummede således en nostalgisk retorik, der bundede i en forestilling om, at der i det før-industrielle samfund var en mening og sammenhængskraft, der nu var gået tabt, og som det således blev en ledelsesopgave at være med til at genskabe.

Som nævnt, blev "ledelseslære" først et selvstændigt fag på de danske handelshøjskoler i 1980'erne. Indtil da havde det været en lille del af de erhvervsøkonomiske og organisationsteoretiske fag. Med professionaliseringen af ledelseslæren steg antallet af danske udgivelser om ledelse markant. Inspirationen kom i høj grad fortsat fra USA – både hvad angår de behandlede emner og de talrige oversættelser af amerikansk litteratur. Indholdsmæssigt sker der imidlertid et skift. Til og med 1980'erne blev management og ledelse betragtet som én og samme ting, men i 1990'erne opstod nu en skelnen mellem styring/management på den ene side og "lederskab" på den anden. Management handlede fortsat om drift og rationel produktion, men nu blev lederskab opfattet som noget overordnet og mere abstrakt, der handlede om værdier og meningsfuldhed, og som aldrig måtte smelte sammen med virksomhedens økonomiske værdier og målsætninger. I 1990'erne var medarbejderne blevet "selvledende" individer, og lederen skulle netop ikke være manager, men snarere en slags rollemodel, en ophøjet figur, der på basis af værdier skulle sikre en form for forankring i en verden under konstant forandring.,

1950'ernes leder var ikke rollemodel eller værdibaseret guru i en kaotisk verden, men en manager, der rettede blikket fremad mod det snorlige fremskridt. Med optimistisk syn på fremtiden styrede han virksomheden i udviklingens og produktivitetens navn. Den amerikanske indflydelse bestod ikke blot i teknikker til øget produktivitet, men i troen på øget velstand og forbrug til den enkelte, som essensen af det gode liv.

**God planlægning
er nøglen
til rationelt arbejde**

