

Effektiviseringsberättelsen bakom skoldiskussionen

av Bengt-Åke Wennberg

Denna text knyter an till min och Karin Eklunds artikel "Lärande som samhandling" och försöker illustrera den underliggande berättelse som verkar styra samtalen och diskussionerna om dagens skola och offentliga förvaltning.

Berättelsen bygger i första hand på de dokument och texter jag fått ta del av när det gäller försöken att förändra och påverka skolans arbete. Jag har klätt argumenten i historierna om Frederick Winslow Taylor och William Edwards Deming och deras effektiviseringsarbeten.

Finner läsaren en god överensstämmelse med de resonemang som berättelsen avspeglar och de resonemang som förs i skolan, och om den offentliga förvaltningen i övrigt, så är detta alltså ingen tillfällighet. Jag menar att de ideal, egenskaper och framgångsvariabler som hänvisas till i nedanstående berättelse dominerar dagens diskussion om vad man anser vara önskvärt och framgångsrikt också i dagens samhälle.

Taylorismen

Berättelsen om Taylor finns i många varianter men den för vårt ändamål mest tydliga och klagörande är den om hur Taylors så kallade "scientific management" växte fram.

Taylor var son till en välbärgad kväkarfamilj. Denna familj styrdes av en stark religiositet. Det fanns i familjen *klara regler som måste följas*. Föräldraauktoriteten kunde inte ifrågasättas. Taylor utvecklade med tiden ett stort *behov av att vara rationell och duktig*. Det fanns enligt honom alltid *ett bästa sätt att göra något*. Han strävade ständigt efter att nå perfektion.

Taylor levde i en tid då skillnaderna mellan överklass och underklass var stora och väl etablerade. Klasskillnaderna var emellertid inte som i Europa baserade på släktskap och position. I USA var *"the self made man" idealet* och man tillhörde överklassen på grund av sin förmåga att vara *entreprenör* och på grund av sina ekonomiska framgångar. Detta speglar en bärande grundtanke i Taylorismen.

Taylor fick en fin utbildning och *lärde sig tidigt både franska och tyska*. För att han skulle få *arbetslivserfarenhet* ordnade föräldrarna en plats åt honom på ett närbeläget stålverk. För Taylor visade sig detta vara en stor fördel. Han kunde i olika presentationer och debatter hävda att han hade avancerat från att vara en "vanlig" arbetare till de positioner han senare erövrade.

Men detta var ju inte sant. Det är svårt att tro att Taylor bland de övriga i stålverket sågs som en vanlig arbetare eftersom han hela tiden levde ett överklassens liv vid sidan av arbetet. Med tanke på att han var den han var behandlades han säkert med en högre grad av respekt av förmän och andra än vad en vanlig arbetare kunde räkna med. Den svenska elitens barn har säkert samma försprång som Taylor.

Taylor var perfektionist. Som en följd av denna läggning stördes Taylor av att se att de olika enskilda arbetsmoment som arbetet bestod av inte gjordes så effektivt som han menade att de kunde göras. Detta var för honom inte bara en effektivitetsfråga utan också *en moralisk fråga*. Varje enskild arbetare gjorde inte vad denne borde göra. Det är viktigt att förstå att det vid denna tid handlade om "ansträngning" och produktionsvolym. Man utnyttjade inte hela sin kapacitet och gjorde inte ett så stort arbetspensum som man skulle kunna göra. *Taylor såg som sin uppgift att hjälpa företaget att dra nytta av arbetarnas fulla kapacitet.*

Frågan om incitament var viktig för Taylor. Så som "kontraktet" mellan arbetare och arbetsgivare var utformat så *fanns det inget skäl för arbetarna att anstränga sig utöver vad som var nödvändigt*. Det var naturligt för arbetarna att hålla igen på takten och dölja sin verkliga förmåga.

Det fanns många skäl till det. Ett var att om man ökade takten så riskerade man att *åläggas mer arbete för lika lite betalt*. Taylor menade att sådana förhållanden var orättvisa och förkastliga och hindrade att man utnyttjade hela den produktivitetspotential som fanns.

Taylor försökte övertala sina arbetskamrater på golvet i stålverket att bryta detta spel för galleriet. Han hade uppfunnit en ny skyffel och ville med hjälp av denna demonstrera att produktionen – i det här fallet skyfflandet av kol – kunde ökas väsentligt genom ett smartare sätt att arbeta. Alla nekade. Till slut lyckades han övertala en enda arbetare att göra ett försök genom att *se till att han fick extra betalt* för den ökade produktionen. Försöket demonstrerade tydligt att man, om man använde hans nya metod, kunde producera tre gånger så mycket som man tidigare trott.

Taylor var väl medveten om pengars makt. *Den som nådde upp till normen och anpassade sig till den metod som var mest effektiv fick bra betalt för besväret*. Taylor hade inga problem med att lönen differentierades. För Taylor fanns det ingen värdekonflikt i att förmå arbetarna att arbeta på ett visst och från ledningen föreskrivet sätt om de därmed fick mer betalt.

USA var ett fritt land och var och en kunde skapa sig framgång genom hårt arbete. Taylor ansåg att alla tjänade på en ökad produktivitet och att ett fördelningssystem skulle kunna skapas som medförde att de vinster som gjordes genom att allt arbete gjordes likvärdigt och enhetligt också skulle kunna komma alla till del. *Det var därför rättvist att de som arbetade bäst fick mer i lön än de som arbetade sämre* om alla också fick del av den gemensamma vinsten.

Arbetet skulle således enligt Taylor utföras på bästa sätt och så rationellt som möjligt. *Det bästa och snabbaste sättet kunde enligt honom fastställas med vetenskapliga metoder*. Därmed kunde det arbetssätt som man måste anpassa sig till inte ifrågasättas av en enskild arbetare. När Taylor väl kunde påvisa hur snabbt man faktiskt kunde skyffla kol

med den nya metoden förändrades därför normen men också betalningen. Därmed hade ackordsystemet fötts. Konsekvensen av denna princip, som kallades "scientific management", var att *det skedde en vertikal arbetsdelning* där management bidrog med sitt "tänkande" och arbetarna med sitt "arbete".

Den vertikala delningen var enligt Taylor nödvändig eftersom varje enskild arbetare *inte på egen hand kunde avgöra vad som var bäst* för "helheten" och vad som var "best practice". Om man inte noggrant följde upp produktionen, motiverade arbetarna att använda de bästa metoderna och *ständigt måtte resultat och prestationer* riskerade man att vissa arbetare av olika skäl arbetade på "sitt sätt", höll igen på takten och inte gjorde sitt bästa. Om mät- och kontrollsystemen var ofullständiga riskerade management att få *fel intryck av vad en arbetare verkligen kunde producera*. Därmed blev arbetarna också belönade på felaktiga grunder.

Den bristande effektiviteten och behovet av rationalisering i de verkstäder han besökte uppstod enligt Taylor *genom att arbetarna i allt för hög grad lämnades ensamma att bestämma arbetet* – hur det skulle göras och hur lång tid det skulle ta. Taylor konstaterade därför att management ständigt måste "lägga sig i" och övervaka resultatet av arbetet och noggrant föreskriva utförande och procedurer. Den stora uppgiften för management var att *tänka ut det mest rationella sättet att ordna produktionen*.

I detta arbete kunde man ta hjälp av de bästa arbetarna men ansvaret för själva "ordnandet" och de rationella resonemangen bakom detta måste ligga hos management. Därför kallades också organisatoriska förbättringar i fortsättningen för "rationalisering".

Uppdelningen av arbetet i enskilda arbetsmoment medförde behov av att arbetarna skulle *kunna vara utbytbara* och att nya arbetare snabbt skulle kunna sätta sig in i det som skulle göras. Instruktionerna för varje moment gjordes därför så enkla som möjligt så att de kunde följas av vem som helst. Det enda som räknades var *produktionsresultatet*.

Därmed blev individen endast värd något utifrån vad denne producerade. Den enda fråga som var viktig i relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare *var om arbetstagaren var lönsam* och bidrog till verksamhetens framgång. Det var på denna speciella punkt som Taylors system mötte protester och hans principer blev hatade av många. 1911 blev han inkallad inför Kongressen där man behandlade en resolution för att undersöka Taylors system för arbetsledning. Fackföreningarna kallade Taylor en hänsynslös slavdrivare som var ute för att förstöra arbetarnas hälsa och ta ifrån dem deras stolthet.

Taylor hävdade inför kongressen att hans system var grundat i rättvisa och respekt för arbetaren. Han menade att det måste till ett förtroendefullt samarbete mellan ledning och arbetare. Arbetaren var den ende som kunde bistå med de data som behövdes för att skapa en rationell produktion men när metoderna väl var fastställda skulle de följas. Facket menade emellertid att arbetaren därmed bidrog till att begränsa värdet av sin egen professionalitet.

Taylor hävdade gentemot detta att det var först när produktionen var *likvärdig och enhetlig* som man kunde sätta *rättvisa löner utifrån prestation*. Ingen skulle dra fördel av den andra och hemlighålla sina effektiva arbetsmetoder. I gengäld skulle arbetsgivaren

inte suga ut arbetarna. Den moraliska principen måste enligt Taylor vara att arbetaren inte skulle fuska utan göra sitt bästa och sitt mesta i utförandet av sin uppgift. Om så blev fallet skapades välstånd.

I stora drag kan man säga att man i den svenska verkstadsindustrin under 1900-talet i enighet mellan fack och arbetsgivare, nästan till punkt och pricka följde Taylors principer fram till 1970. Produktionen styrdes av tidsstuderade nyckeltal och normer som fastställde arbetstakt, belönade kompetens och gav kompensation för olika faktorer som det fanns anledning att särskilt uppmärksamma. Lönesystemet baserades på MTM (Metod Tid Mätning). Detta skulle garantera rättvis lön utifrån kompetens och produktion.

Total Quality Management

Många i Sverige refererar till den amerikanske statistikern William Edwards Demings arbeten. I sitt arbete med Toyota kom Deming fram till att kvalitet alltför ofta definierades av de tekniker som konstruerade produkten. Det var deras uppfattning om vad som var kvalitet som dominerade arbetet.

Toyota kom snart fram till att teknikerna älskade att göra produkter som de själva tyckte var bra, men att tekniker vanligen hade en alldeles orealistisk bild av vad kunderna uppfattade som kvalitet *och vad kunderna ville betala för*. Man lade därför ner stort arbete på att i sina kontakter med kunderna omdefiniera kvalitetsbegreppet och orientera produktionen mot kundernas önskemål.

Denna tanke spred sig i Sverige också till områden med professionella aktörer där tjänsten bestod i att man själv både formade "produkten" och producerade den. Detta är fallet med exempelvis utbildning. I princip betydde det nya kvalitetstänkandet då att bedömningen av vad som var ett arbete "av värde" flyttades från de som förstod arbetets natur till de som betalade för det – det vill säga "marknaden". I dagens sälj-och-köp organisationer blir kvalitet därför resultatet av en förhandling mellan administratörer och marknadsförare. Detta fråntar aktören det professionella ansvaret. Aktören är inte betrodd att själv och på egen hand avgöra sitt eget arbetes värde.

Tanken fungerade bra i bilindustrin där det var möjligt att bedöma olika faktorer genom mätningar och statistik som inte kan ifrågasättas och där produkten var ett neutralt "objekt". Samma princip blir emellertid svårhanterlig när det gäller kvalificerade tjänster. Den enskilde tjänstegivaren är vanligen fäst vid sitt arbete och angelägen om att kunden blir nöjd eftersom arbetet som sådant ger honom eller henne egen tillfredsställelse.

Det är dessutom nästan omöjligt för den huvudman som betalar för tjänsten eller för kunden på marknaden att avgöra tjänstens kvalitet eftersom man i allmänhet saknar den praktiska kompetens och insikt om svårigheterna som krävs. Man tvingas då förlita sig på andrahandsuppgifter som exempelvis nöjdhetsindex eller andra approximativa och osäkra bedömningar för att avläsa om arbetet utförts med "rätt" kvalitet och i rätt mängd.