

## Rationalisering

Af P. P. Sveistrup<sup>1)</sup> og V. Villadsen<sup>2)</sup>.

*P. P. Sveistrups indlæg:*

Såfremt man ved rationalisering forstår bestræbelser for at bringe mere orden og ny systematisk sammenhæng ind i en virksomheds økonomiske dispositioner, kommer udtrykket først og fremmest i modsætning til traditionalisme. Rationaliseringen får derigennem en central stilling i driftsøkonomien, hvor den ikke alene skal forklare, men også f. eks. ud fra et rentabilitetssynspunkt vurdere visse økonomiske dispositioner.

Rationalisering som del af driftsøkonomien beskæftiger sig med bevægelser og kommer til at ligge noget uden for den del af driftsøkonomien, der først og fremmest ser sin opgave i at forklare en økonomisk sammenhæng mellem samtidige fænomener (den statiske del af teorien). I denne del af teorien, hvor man foretager en analyse af produktionsfaktorer og produktionsresultat, af omkostninger og prispolitik, hvor de faste omkostningers betydning undersøges o.s.v, søger man at fastslå rent kvantitative relationer mellem de økonomisk betydningsfulde faktorer. En sådan sammenhæng vil ofte kunne gives en mere eller mindre matematisk form, hvorved denne ofte kan opnå en større videnskabelig klarhed.

En sådan matematisk klarlæggelse af en sammenhæng i et givet øjeblik har sin store betydning for alle, der beskæftiger sig med en virksomheds økonomi, men det må blot erindres, at der i en rent logisk (matematisk) udredning aldrig kan ligge mere, end der allerede har været til stede i forudsætningerne. Hvis der på en eller anden måde kommer noget mere ind i resultatet end der allerede har ligget i forudsætningerne, er der begået en fejl, som det ikke altid er så let at få øje på.

Konsekvensen heraf må være, at alle, der beskæftiger sig teoretisk med driftsøkonomiske spørgsmål, må være meget forsigtige i valget af de forudsætninger, der arbejdes med. Dette er meget stærkt fremhævet af R. Frisch i en artikel i det for nogen tid siden udkomne festskrift i anledning af F. Zeuthens 60 års fødselsdag (Nordisk Tidsskrift

<sup>1)</sup> Kontorchef, lektor ved Københavns universitet, cand. polit.

<sup>2)</sup> Direktør, cand. polit.

for teknisk Økonomi Hefte 1—4, 1948.). Frisch nævner her (Overdeterminateness and optimum equilibrium) en række forudsætninger, der alle synes at være meget plausible og anvendelige, og påviser, at man ved anvendelsen af disse forudsætninger får flere ligninger, end der er ubekendte, og at man ved at udskille den ene eller den anden i og for sig anvendelige forudsætning (ligning) kommer til helt forskellige resultater.

Denne meget lærerige afhandling henleder opmærksomheden på, at det vil være meget påkrævet, at de valgte forudsætninger må behandles med endnu større forsigtighed, end man har gjort i fortiden, og at man vælger de forudsætninger i det enkelte tilfælde, som er nødvendige for løsningen af den konkrete opgave, man i det enkelte øjeblik har villet stille sig. Man må i det givne tilfælde være meget forsigtig med at slutte for meget af en teoretisk fremstilling af et driftsøkonomisk problem.

Men gælder dette i en statisk beskrivelse af sammenhængen i en situation i et givet øjeblik, gælder det i endnu højere grad, når man teoretisk vil give en forklaring af en bevægelse fra en situation til en anden. Også her kan man opstille en teoretisk forklaring (model) af bevægelsen fra den ene relation til den anden. I en sådan model må man i sine forudsætninger regne f. eks. med en given driftsledelse og en vis mængde arbejdskraft som en størrelse, der går ud fra, og drage visse slutninger herudfra. Men her må man gøre sig klart, at en driftsleder, en vis mængde arbejdskraft o.s.v. ikke er nogen entydig bestemt størrelse. Driftslederens og arbejdskraftens indsats varierer fra det ene tilfælde til det andet på grund af større eller mindre individuel dygtighed. I nogle tilfælde vil modellen vise, hvad der faktisk sker, i andre tilfælde bliver resultatet helt anderledes, end hvad man teoretisk havde tænkt sig til.

I den teoretiske udvikling af modellen er man ofte gået ud fra, at det menneske, der skal disponere, har et fuldstændigt overblik og handler helt rationelt, og deraf kommer der ikke helt få eller små skuffelser. Skal man udvikle teorien videre, vil det ofte være mere hensigtsmæssigt i sine forudsætninger at regne noget mere med menneskene, som de faktisk er med visse evner og visse mangler, og det vil med andre ord sige, at man i sine forudsætninger langt mere end man hidtil har gjort må regne med visse psykologiske forudsætninger.

Et sådant krav om mere psykologi i sine forudsætninger vil ikke være mindst nødvendigt i den del af driftsøkonomien, der vedrører rationalisering. Her begår man ofte en fejl ved at dele for stærkt mellem de mennesker, der skal rationalisere andre, og de mennesker, der skal have deres arbejde rationaliseret.

De såkaldte rationaliseringseksperter har af og til en tilbøjelighed til at opstille et system eller skema, som vil kunne passe for en virksomhed, hvor medarbejderne opfylder visse meget betydelige psykologiske forudsætninger. Gennemføres et sådant skema i en tilfældig valgt virksomhed, vil det kunne vise sig, at resultatet ikke svarer til forventningerne, fordi medarbejderne i virksomheden ikke helt svarer til forudsætningerne, måske fordi de ikke har haft tid nok til at omstille sig fra gamle arbejdsvaner. Man kunne så hævde, at de, der ikke kan arbejde efter det nye system, må forsvinde; men det er nu, som forholdene ligger, ikke så lige til. Har vi ikke de allermest strålende evner, skulle vi da også helst kunne bruges.

Hertil kommer en anden vanskelighed; har en virksomhed en virkelig første klasses kreds af medarbejdere, kan der i dem være noget rent psykologisk, der sætter sig til modværge overfor rationaliseringseksperternes hammerslag. Her er jeg ganske enig med den svenske stats rationaliseringseksperter, der fremhæver betydningen af, at der etableres et samarbejde mellem rationaliseringseksperterne, der har både det teoretiske overblik og erfaringen fra mange virksomheder, og medarbejderne i den virksomhed, der skal rationaliseres, og som dog som regel bedst ved, hvor det er, at skoen trykker. I så fald kommer der en vekselvirkning i gang, således at medarbejderne får følelsen af, at de har ydet deres bidrag, og man undgår at fremkalde en følelse af mindreværd hos de pågældende, hvilket som regel ikke er heldigt for de pågældendes fremtidige arbejde.

En virkelig rationalisering forudsætter efter min opfattelse, at man tager menneskene som de er, og søger at få det mest mulige ud af dem på det givne grundlag. Det kan da vise sig, at den dygtige rationaliseringsmand netop viser sine fremragende evner ved at vække interesse og initiativ hos de mennesker, hvis arbejde skal rationaliseres. Får et ikke helt fremragende menneske følelsen af, at han kan bruges, at de forslag til forandringer, som han kommer med, modtages venligt og forstående, og hans forslag drøftes sagligt, og at der ofres den fornødne tid på dem, således at man f. eks. ved at foretage nogle ændringer i de modtagne forslag kommer til netop det, rationaliseringsekspernten ønsker, og som han måske tidligere havde gennemført ved et diktat, vil der være fremkaldt arbejdsglæde, som man ellers ikke ville have nået.

En sådan forøget arbejdsglæde skal nok på mange forskellige måder vise sin betydning for virksomheden rent rentabilitetsmæssigt; mange små forbedringer og forslag til ændringer vil fremkomme, samarbejdet mellem tilfredse mennesker vil gå lettere end mellem utilfredse o.s.v.

Men hertil kommer, at man jo også kan se på arbejdsglæden som et mål i sig selv ved siden af det rent økonomiske.

Vender vi tilbage til de indledende bemærkninger om driftsøkonomiens opgaver, så må det være klart, at medens den rent statistiske beskrivelse af vekselvirkningen mellem de økonomiske kræfter i en given situation kan beskrive en lovmæssighed i logisk eller matematisk form, så må en beskrivelse af et samfund eller en virksomhed i udvikling kræve en langt større forståelse af de individuelle forskelligheder mellem mennesker, d.v.s. en større psykologisk indsigt ikke alene i hvorledes menneskene nu engang er, men også i de muligheder, der nu engang findes.

Ud fra sådanne forudsætninger vil rationalisering ikke alene være noget, der må tilstræbes i virksomhedens samlede rentabilitetsmæssige interesse, men det vil også være ønskeligt for hvert eneste menneske, der er beskæftiget i den, at effektiv rationalisering gennemføres. En sådan rationalisering bliver mindre et skema, som man vil tvinge de enkelte individualiteter ind under, end en individualisering af virksomheden efter personalets særlige evner og muligheder for at opnå større arbejdsglæde.

Jeg er fuldstændig klar over, at der er ikke få rationaliseringseksperter, der forstår de individuelle psykologiske faktoreres betydning og tager hensyn dertil i deres rationaliseringsarbejde; men jeg tror dog, at der er nogle af dem, hvis arbejde bliver rationaliseret, som ville mene, at det var ønskeligt, om eksperterne tog noget mere hensyn til de psykologiske forskelligheder mellem mennesker.

#### *V. Villadsens bemærkninger til foranstående indlæg:*

Det er uden tvivl forekommet, at en rationaliseringsekspert ved tidsstudier m. v. har ment at kunne påvise, at en omlægning af arbejdet evt. forbundet med anvendelsen af nyt teknisk udstyr ville medføre en nedsættelse af den anvendte styktid på så og så lang tid, men at det efter gennemførelsen af de foreslåede omlægnings har vist sig, at tidsbesparelsen var væsentlig mindre evt. slet ikke blev realiseret.

Det er sådanne tilfælde, lektor Sveistrup sigter til i sine betragtninger over de specielle vanskeligheder, der knytter sig til valget af forudsætninger ved beskrivelsen af en udvikling som følge af rationalisering.

Efter min mening er det rigtigt at lægge afgørende vægt på dette forhold og især som lektor Sveistrup tænke på de psykologiske forud-

sætninger; men samtidig er der grund til at gøre opmærksom på, at det mig bekendt også er reglen, at der tages vidtgående psykologiske hensyn i rationaliseringsarbejdet, når dette overlades til kyndige, øvede »såkaldte rationaliseringsekspertes«.

Enhver af os kan nævne eksempler på, hvad der er sket, når rationalisering er gennemført efter skematiske og mekaniske retningslinier, men disse eksempler er så afskrækkende og klare, at det almindeligvis kun er uøvede amatører, der udsætter sig for at begå disse fejl.

De mangler, der efter lektor Sveistrups indlæg kunne synes at være reglen, er efter min mening i vor tid undtagelser, som virksomhederne let garderer sig imod i deres rationaliseringsbestrebelse.

Der er ikke og kan vel næppe blive nogen kontrol med udøverne af rationaliseringsvirksomhed. Enhver kan skrive »rationaliseringsekspert« på sit visitkort, men virksomhederne har jo lov til at spørge om referencer og se, hvilke resultater den pågældende har opnået i andre virksomheder, hvor han har arbejdet, før de slipper eksperten løs på deres opgaver. Man må naturligvis med lektor Sveistrup erkende, at opgaven rationalisering er en kombineret teknisk og psykisk opgave.

Det er da heller ikke nogen ny landvinding, den svenske stats rationaliseringsekspertes har gjort, når de, som lektor Sveistrup anfører, fremhæver betydningen af samarbejde mellem rationaliseringsekspertes og virksomhedens medarbejdere, men en generel regel som følges i alt velordnet rationaliseringsarbejde i erkendelse af, at der vil blive tale om fejlrationisering, såfremt virksomhedens medarbejdere ikke også er medarbejdere i rationaliseringsarbejdet. Jeg vil her gerne henvise til de erfaringer, der i så henseende er indhostet og meddelt fra den amerikanske virksomhed Western Electric Company og endvidere til afsnittet arbejdspsykologi i professor E. K. Henriksens og min lille bog »Rationalisering og Arbejdsstudier«, hvor der bl. a. findes følgende udtalelse: »Forståelse, interesse for den anden part, hensyntagen og skabelse af interesse i virksomheden er derfor vigtigere end nogen form for teknisk rationalisering«. Selvom dette måske ikke fuldt ud bliver efterlevet af alle rationaliseringsteknikere, er det mit indtryk, at erkendelsen heraf er stadig voksende.

Det er almindelig praksis, at nybegyndere i rationaliseringsarbejde ikke får lov til at arbejde på egen hånd, men sendes ud sammen med en erfaren rationaliseringstekniker bl. a. for at lære hensynsfuld fremfærd, og den, der ikke kan lære, at samarbejde er forudsætningen for en lykkelig gennemført rationaliseringsopgave, vil ikke få en stor praksis på dette område.