

Betragtninger over organisation og administration.

Af SVEND MANSTED¹⁾

Om selve begreberne organisation og administration vil det være meget vanskeligt at sige noget afgørende nyt. Den foreliggende litteratur er af meget stort omfang, og de to temaer er behandlet under forskellige synspunkter afhængig af, om forfatterne er antropologer, psykologer, sociologer o. s. v. eller ledere med stor personlig erfaring.

Der til kommer, at så længe noget menneskeligt samfund har eksisteret, har der været mennesker, som tog ledelsen under anvendelse af både organisation og administration, og man tør mene, at de har gjort det uden at gå den besværlige vej over analyse og syntese.

Deres kvalifikationer har varieret fra brutal kraft til høj intelligens, og der har været og er stadig ledere med disse grundegenskaber enten i ren form eller i alle mulige blandinger. De største var og er rene naturbegavelser, og historien er rig på sådanne skikkelser. De er endda nærmest historiens stof og årsag, hvilket også gælder inden for industri og handel.

Det er derfor, jeg udtrykkelig kalder artiklen *betragtninger* over organisation og administration. Og det sker på baggrund af mit kendskab til de mere fremtrædende forfatteres arbejder, samtaler med andre ledere samt egne erfaringer.

Alene betragtninger eller vurdering rummer en lille mulighed for personligt fremskridt, som består i erkendelse af, at vi i organisation og administration, specielt inden for erhvervslivet, har et rationaliseringsobjekt, som endnu ikke er udnyttet over en bred front.

Emnet begrænses væsentligst til at omfatte organisation og administration med henblik på virksomhedens ledelse og funktionærer.

¹⁾ Direktør, civilingeniør, H. D

Betragtninger over organisation og administration.

Af SVEND MANSTED¹⁾

Om selve begreberne organisation og administration vil det være meget vanskeligt at sige noget afgørende nyt. Den foreliggende litteratur er af meget stort omfang, og de to temaer er behandlet under forskellige synspunkter afhængig af, om forfatterne er antropologer, psykologer, sociologer o. s. v. eller ledere med stor personlig erfaring.

Der til kommer, at så længe noget menneskeligt samfund har eksisteret, har der været mennesker, som tog ledelsen under anvendelse af både organisation og administration, og man tør mene, at de har gjort det uden at gå den besværlige vej over analyse og syntese.

Deres kvalifikationer har varieret fra brutal kraft til høj intelligens, og der har været og er stadig ledere med disse grundegenskaber enten i ren form eller i alle mulige blandinger. De største var og er rene naturbegavelser, og historien er rig på sådanne skikkelser. De er endda nærmest historiens stof og årsag, hvilket også gælder inden for industri og handel.

Det er derfor, jeg udtrykkelig kalder artiklen *betragtninger* over organisation og administration. Og det sker på baggrund af mit kendskab til de mere fremtrædende forfatteres arbejder, samtaler med andre ledere samt egne erfaringer.

Alene betragtninger eller vurdering rummer en lille mulighed for personligt fremskridt, som består i erkendelse af, at vi i organisation og administration, specielt inden for erhvervslivet, har et rationaliseringsobjekt, som endnu ikke er udnyttet over en bred front.

Emnet begrænses væsentligst til at omfatte organisation og administration med henblik på virksomhedens ledelse og funktionærer.

¹⁾ Direktør, civilingeniør, H. D

Det er da for det første iøjnefaldende, at selve produktionen eller salgsarbejdet er meget mere rationaliseret end ledelsens og funktionærernes arbejde. Gennem de sidste 15 à 20 år har metode- og tidsstudier samt terminsplanlægning i produktionen fået en betydelig udbredelse „suppleret med store teknologiske fremskridt. Resultatet er en væsentlig produktivitetsstigning.

Enhver, der har beskæftiget sig med denne side af erhvervslivet, ved, hvilket enormt detailarbejde produktionens rationalisering har krævet og stadig kræver. Hovedårsagen til arbejdets gennemførelse er, at produktionsomkostningerne udgjorde en væsentlig del af de samlede omkostninger. Muligheden for fremskridt lå i, at produktionen, med alt hvad dertil hører, er noget temmelig konkret, som umiddelbart kan måles og atter bruges syntetisk. Derfor er begrebet „scientific management“ særlig berettiget, når det anvendes på produktion.

I dag er det en ubehagelig kendsgerning, at funktionærtallet viser en stærk vækst i forhold til arbejderantallet, og at forholdet mellem gager og arbejds løn vokser endnu stærkere. En hel del af forklaringen ligger netop i produktionens rationalisering. Dels er denne i sig selv funktionærkrævende, og dels er store grupper af de øvrige funktionærer efter antal mere afhængig af produktionens størrelse end af dens bemanding.

Altså er funktionærgruppens vækst langt mere en naturlig konsekvens end en „erhvervssygdom“. Men da omkostningerne i forbindelse hermed er formidable, tvinges vi til at sørge for, at disse omkostninger i det mindste er driftsøkonomisk forsvarlige, d. v. s. rentable.

Med henblik på produktionens fortsatte effektivisering, der nemt kan få en kraftig vækst gennem hel eller delvis automatisering, er det meget nærliggende, at vi energisk tager fat på rationalisering af såvel den interne organisation som af administrationen.

Vi kan allerede lære en hel del af produktionens principper med hensyn til analyser, budgetter og kontrol. Måske skal vi ligefrem betragte organisationen i sin ideelle form som et værksted indrettet for flydende produktion. Råmaterialet er væsentligst breve ude fra og impulser inde fra, som begge kræver en lang række beslutninger og handlinger både med og uden mekaniske hjælpemidler. Målet er at få det hele til at forløbe glat og gnidningsløst uden ophobninger og uden spild af tid. Parallellen kan føres videre ved at dele funktionærerne i tre grupper: ledere, hjælpere og operatører.

Vi vil begynde med at betragte tre organisationsformer.

Den første og almindeligste er den noget løse form, som hyppigt er

vokset lidt tilfældigt op. Der er aldrig gjort noget virkelig alvorligt for trimning og pleje. Men derfor er der alligevel ledere af mange grader både i gagelisten og i virkeligheden, og de to andre kategorier er der også. Endvidere viser praksis, at mange af den slags virksomheder tilsyneladende arbejder udmærket. Det kritiske spørgsmål er, om der alligevel ikke er mulighed for et endnu bedre resultat.

Den anden organisationsform er den centraliserede, hvor alle beslutninger og dispositioner træffes af topledelsen, der også i hovedsagen afgør, hvordan arbejdet skal udføres. Det er en fortrinlig løsning i en lille virksomhed, hvis chefen virkelig dels er meget dygtig og dels uafbrudt har et klart overblik over alle hændelser. I en stor virksomhed er centralisering kun mulig, hvis chefen har en betydelig stab af hjælpere til sin rådighed. Endvidere må der etableres et meget hurtigt virkende og effektivt rapportsystem, ellers når ledelsen ikke til erkendelse af, hvad der foregår, før det er for sent at handle. I praksis går det sådan, at enten lægges der loft over virksomhedens vækstmuligheder, eller også må noget af myndigheden delegeres til underledere.

Heraf udvikles naturligt den tredje form eller den decentraliserede organisation, hvor såvel hele ledelsen som ansvaret er opdelt i overkommelige portioner.

Nogle analytikere taler også om flere former, f. eks. stabs- og linieorganisation, organisation efter funktion eller efter objekt. Alt det er velkendt og er kun nævnt her for at give en skematisk oversigt.

Spørgsmålet er, hvilken form man efter nærmere betragtning må anse for den bedste i dagens situation. Efter min mening bliver det *decentralisering*, og det motiverer jeg bl. a. med, at denne form har bærekraft lige fra det tidspunkt, en virksomhed holder op med at være et „one man show“, til den er vokset til et industrielt imperium.

Da jeg har friske erfaringer for, hvordan man sadler om fra den førstnævnte løse form til fast og veldefineret decentralisation, kan det måske være nyttigt at beskrive fremgangsmåden. Til trøst for mig selv og andre vil jeg pynte den løse form med navnet „team work-formen“ – til afsked.

Hele arbejdet minder i omfang og besvær stærkt om den tid, da vi indførte metode- og tidsstudier i produktionen. Man begynder med at meddele samtlige medarbejdere, hvad der forestår og hvorfor. Dernæst krydsforhøres hver eneste leder, indtil det sikkert og entydigt er klarlagt i detaljer, hvad han hidtil har beskæftiget sig med. Det konstateres også, hvilke ledere i opadgående retning han eventuelt får ordrer fra eller henvendrer sig til, samt hvem han selv mener at lede og hvordan.

Når hele materialet foreligger, analyseres det omhyggeligt med det resultat, at man finder en mængde overlapninger, dobbeltarbejde, overflødig arbejde, at noget arbejde, der burde gøres, slet ikke udføres. Endvidere at det, når det kommer til stykket, ikke er klart, hvem der har haft de afgørende beføjelser og det tilhørende ansvar, når noget er gået galt.

Det følgende arbejde består naturligvis i atter at sammensætte de mange detaljer i passende enheder med udeladelse af det overflødige og tilføjelse af det manglende. Den hidtidige lederplacering vil i væsentlig grad være vejledende for, hvor detaljerne igen skal samles. Alligevel vil en ikke uvæsentlig omgruppering vise sig nødvendig, og der bliver noget, som må placeres under nye ledere, selv om disse ikke straks er forhånden. Slutresultatet nedfældes i en komplet stillingsbeskrivelse, én for hver leder.

Skemaet for en sådan *stillingsbeskrivelse* er:

- 1) Generel beskrivelse af arbejdets art.
- 2) Mere detaljeret redegørelse for opgaverne, som funktionæren har ansvaret for og leder eller eventuelt selv deltager i.
- 3) Hvem han (eller hun) er ansvarlig for. I almindelighed afdelingens personale.
- 4) Hvem der rapporteres til.
- 5) Hvem der samarbejdes med.

Hertil skal føjes et par vigtige kommentarer.

At være ansvarlig for afdelingens personale vil sige at have ansvar for og indseende med, at medarbejderne er i stand til at løse deres opgaver på betryggende måde.

Udtrykket „rapporterer til“ henviser til den, der ifølge sin stillingsbeskrivelse er ansvarlig for rapportørens tilstrækkelighed. Der anvendes ganske bevidst ikke den vending, at den ene leder *leder* den anden.

Ordet „samarbejde“ må enten karakteriseres som særdeles dunkelt eller alt for omfattende. Der er derfor i tilslutning til stillingsbeskrivelserne givet en konkret definition af, hvad der i denne forbindelse skal forstås ved ordet.

Definitionen findes som sidste afsnit i „*Generelle organisationsregler*“, som er tillæg til samtlige personlige stillingsbeskrivelser. Disse generelle regler har følgende indhold:

1. Koordiner Deres underordnedes arbejde. Gennemgå regelmæssigt arbejdsydelse og vurder de ansattes dygtighed i overensstemmelse med selskabets standard ratings.
2. Sørg for, at Deres afdelings arbejde er af den rette standard.
3. Undersøg regelmæssigt arbejdsmængden hos hver medarbejder i Deres afdeling og fordel arbejdet mellem de enkelte på en sådan måde, at De mest effektivt kan udnytte den disponible arbejdskraft. Hold antallet af ansatte i Deres afdeling nede på det strengt nødvendige minimum. Som overordnet er De ansvarlig for, at op-hobning af arbejde ikke finder sted.
4. Gennemgå og analyser rapporter fra underordnede og ret utilfredsstillende forhold.
5. Sørg for, at nyansatte bliver fuldt orienteret om anvendte metoder og midler. Kontroller at vedkommende efter en rimelig indarbejdningstid er kommet op på den rette standard i sit arbejde. Vær opmærksom på særlige kvalifikationer hos Deres underordnede og gør notater herom.
6. Koncentrer og begræns Deres arbejde til Deres fastlagte ansvarsområde og anvend den myndighed, som er tildelt Dem.
7. Planlæg Deres arbejde dagligt. Klarlæg øjeblikkeligt de arbejdsopgaver, der fremkommer som følge af breve eller rapporter og fordel omgående arbejdet, således at forsinkelser undgås. Hvis andre afdelinger er impliceret i sagen, har De ansvaret for, at de bliver underrettet rettidigt.
8. Send alle breve, tidsskrifter m. m., som det ikke er tvungende nødvendigt at opbevare af hensyn til det daglige arbejde, til afdelings- eller centralarkivet efter de fastlagte retningslinier.
9. De er ansvarlig for, at selskabets generelle instruktionsbøger nøje efterkommes af Dem selv og Deres afdeling. Udarbejd rapporter til Deres nærmeste overordnede.
10. Hold Dem à jour med udviklingen inden for Deres fagområde.
11. Samarbejd i henhold til Deres stillingsbeskrivelse med andre angående pligter og ansvar, der er betroet dem. Med samarbejde menes, at De i kraft af Deres stilling har pligt til at give oplysninger til andre afdelingsledere, når De anmodes herom, angående beslægtede opgaver som vedkommende leder er ansvarlig for.

De nævnte *generelle instruktionsbøger* indeholder oplysninger om og vejledning i en lang række forhold af mere rutinemæssig karakter. Det er i stor udstrækning standardiserede *arbejdsbeskrivelser* for lederne selv og deres personale.

Alt det omtalte materiale gør, at hele organisationen med rette kan kaldes veldefineret. Der er stor principiel lighed med den vejledning, der gives produktionsafdelingerne i form af tegninger, styklister, rutekort etc.

Naturligvis udarbejdes også *organisationsskemaer* af den kendte form med firkanter for hver ledende funktion forbundet med linier. I decentraliseret organisation er linierne ikke kommandolinier, men rapportveje nedefra og opefter. Diagrammernes opgave er alene at give overblik. Blandt andet viser de til en vis grad, om organisationen er harmonisk eller ej med hensyn til antallet af rapportører til hver funktionsleder, ligesom de viser organisationens lagdeling.

Disse lag er: adm. direktør, direktører, funktionsledere og afdelingsledere. Funktionsledere er f. eks. underdirektører for salg, teknik, produktion, endvidere udviklingschefer og kontorchefer. Til de tre øverste lag er koblet service- eller hjælpeafdelinger, som jeg skal komme tilbage til i forbindelse med betragtninger over administration.

Det meget afgørende træk i helheden er, at ledelsen er stærkt opdelt i henhold til stillingsbeskrivelserne, samt at ansvaret er lige så klart placeret. Endvidere vil jeg gerne stærkt understrege den hovedregel, at *kun viden kan deles, ansvaret er udeleligt, men det er fordelt*. Ingen leder har et større arbejdsområde hverken efter art eller indhold, end at det kan overkommes af fagfolk uden urimeligt krav til kvalifikationer og personlige egenskaber.

Den beskrevne organisation har i betydelig grad mulighed for at virke som et effektivt produktionsapparat, bl. a. fordi arbejdsgangen er ganske klar. Den er permanent planlagt. Ledernes beføjelser og ansvar medfører store muligheder for personlig udvikling. Ikke mindst er der chance for, at særlig dygtige ledere på denne måde bliver opdaget. Et menneskes adfærd i det daglige arbejde tillader en bedømmelse, som ikke på anden måde kan opnås.

Uanset hvor god en organisation er i princippet, vil dens effektivitet altid være afhængig af medarbejdernes kvalitet. Denne erkendelse er naturligvis ældgammel og kommer f. eks. klart frem i Xenophons bog „Cyropaedia“. Bogen handler om, hvordan perserkongen Cyrus skabte sit vældige rige, og det, Xenophon ved om organisation og administration, er forbavsende.

Han fremhæver bl. a. to mennesketyper. Den ene der nøje følger givne direktiver, og den anden der gør endnu mere i kraft af positive og konstruktive evner. Der er ingen tvivl om, at Xenophon også kender den tredje og langt almindeligere type, som uafbrudt må kontrolleres og hjælpes, hvis fejl skal undgås.

Han taler om omhyggelig træning af både færdigheder og karakter, om udvælgelse og om Cyros' menneskekloge „personalepolitik“.

Ligesom Xenophon har et skarpt øje for rigets organisation og administration, der godt kan stå for vor tids kritik, røber han et fortrinligt kendskab til produktion og strukturrationalisering. Han fortæller, hvordan der i de store byer på mangfoldige områder er opstået specialister. F. eks. er fodtøjsfremstillingen nået så vidt, at nogle har specialiseret sig i såler, andre i overlæder o. s. v. Og Xenophon er udmærket klar over, at det er det store marked, der er baggrunden.

Det er alt sammen i nøje overensstemmelse med vore såkaldte moderne principper for virksomhedsledelse. Men det er netop 2400 år siden, Xenophon blev født, og ca. 2330 år siden han døde.

Bogen kan anbefales til enhver, der har tålmodighed til at uddrage det væsentlige af den ordrige græske veltalenhed.

I daglig tale skelner vi ikke særlig klart mellem *organisation* og *administration* eller mellem *organisator* og *administrator*. Der er imidlertid stor forskel på at organisere en virksomhed og på at administrere den. Det ene gøres væsentligst én gang for alle, hvorimod man hver dag administrerer.

Der er iøvrigt ingen skarp skilleline mellem de arbejdsopgaver, der er indbygget i organisationen og det arbejde, administrationen skal udføre. Groft kan man sige, at administrationen skal arbejde med de store linier, med helheden under ét, medens alle andre funktioner udføres efter organisationens principper og forskrifter af de dertil ansatte funktionærer. I en decentraliseret organisation, som jeg for klarhedens skyld stadig holder mig til, er en del af administrationen faktisk delegeret til direktører og funktionschefer.

Den administrerende direktørs arbejde bør under alle omstændigheder også nedfældes i en stillingsbeskrivelse. Jeg vil gerne som et konkret eksempel anføre ordlyden af min egen stillingsbeskrivelse, uden derfor at ville hævde, at den er den eneste mulige løsning. Derimod passer den naturligvis nøje til hele den organisation, vi arbejder med.

Indholdet er følgende:

Administrerende direktør

Pligter og ansvar

Generelt:

Ansvarlig for administrering af selskabets virksomhed og for udarbejdelse af selskabets politik i henhold til den generelle målsætning samt for gennemførelsen af de planer, der er vedtaget af bestyrelsen.

Specielt:

1. Administrerer selskabets virksomhed omfattende såvel fabrikkerne som de udenlandske datterselskaber.
2. Fastlægger den generelle politik for fabrikkerne blandt andet med hensyn til organisation, finans, personaleforhold, public relations etc. i overensstemmelse med selskabets generelle målsætning og bestyrelsens synspunkter.
3. Råder fabriksdirektørerne i problemer angående selskabets politik i den udstrækning, denne har relation til de respektive leders ansvarsområde.
4. Underretter bestyrelsen om selskabets virksomhed omfattende såvel hele selskabet som de enkelte fabrikker og de udenlandske datterselskaber.
5. Forelægger i bestyrelsesmøder forslag om eventuelle ændringer vedrørende selskabets principielle planer og målsætning.
6. Godkender budgetterne for fabrikkerne.
7. Følger selskabets finansielle stilling. Låner eller investerer kapital i den udstrækning, dette er nødvendigt og i overensstemmelse med godkendte planer.
8. Bestemmer i samråd med bestyrelsens formand, i hvilken udstrækning selskabet skal repræsenteres i foreninger og organisationer.

Organisatoriske forbindelser

1. *Ansvarlig for:*
 - a. Administrationssekretær.
 - b. Chef for træning og lærlingeuddannelse.
 - c. Finansdirektør.
 - d. Fabriksdirektørerne.

2. *Rapporterer til:*

Bestyrelsen.

BESTYRELSEN

Administrationssekretær og finansdirektør er et par af de vigtige hjælpefunktioner, jeg berørte under beskrivelse af organisationen.

I administrationssekretærens stillingsbeskrivelse står der under generelt: Assisterer med løsning af opgaver vedrørende selskabets administration og med udførelsen af beslægtede funktioner, som er overdraget ham af den adm. direktør.

Finansdirektørens stillingsbeskrivelse er særdeles typisk i forbindelse med administrationsarbejde, og jeg vil derfor også gerne citere den, da den bedre end almindelige betragtninger siger noget væsentligt med hensyn til en administrerende direktørs mulighed for at disponere for helheden. Jeg citerer:

Finansdirektør

Pligter og ansvar:

Generelt:

Råder og assisterer den administrerende direktør i behandling af finansielle spørgsmål.

Specielt:

1. Leder eller tager personlig del i følgende funktioner:
 - a. Udarbejder likviditetsbudget for hvert regnskabsår og udarbejder hver måned budget for de følgende 3 måneder.
 - b. Udarbejder hver den 1. januar likviditetsbudget for de følgende 5 år.
 - c. Udarbejder budget for nettofortjeneste forud for hvert regnskabsår og underbudgetter for 3 firemåneders perioder.
 - d. Foretager løbende sammenligning af ovennævnte budgetter med de faktisk opnåede resultater og udarbejder rapporter for hver fire-måneders periode til den administrerende direktør.
 - e. Udarbejder månedsoversigter omfattende selskabet som helhed til forelæggelse for den administrerende direktør.
 - f. Udarbejder årsregnskab for selskabets samlede virksomhed.

- g. Fører kontrol med selskabets fondsbeholdning og foretager køb og salg af fonds i den udstrækning, han har fået bemyndigelse hertil.
2. Fører forhandlinger med banker og andre pengeinstitutter om generelle aftaler om lån i overensstemmelse med godkendte planer.
 3. Giver forslag til den administrerende direktør om principielle regler for selskabets indkøbspolitik, kundekredit og om generelle finansspørgsmål i overensstemmelse med selskabets målsætning og planer vedtaget af bestyrelsen.
 4. Råder direktørerne for fabrikkerne i spørgsmål vedrørende ekstraordinær kundekredit samt i andre principielle finansproblemer, der berører disse fabrikkers virksomhed.
 5. Kontrollerer selskabets udenlandske datterselskabers finansielle stilling og regnskaber.

Organisatoriske forbindelser

1. *Ansvarlig for:*
Afdelingens personale.
2. *Rapporterer til:*
Administrerende direktør.
3. *Samarbejder med:*
Direktørerne for fabrikkerne angående finansielle spørgsmål.

ADM. DIREKTØR.

Da virksomheden har tre fabrikker, er de to mest sammenhørende underlagt særdeles selvstændig ledelse af én direktør, medens den tredje fabrik lige så selvstændigt ledes af en anden direktør. Altså klar decentralisering.

Jeg skal kun gengive, hvad der står under „generelt“ samt første punkt under „specielt“ i fabriksdirektørernes stillingsbeskrivelse.

Under „generelt“ står:

Direktøren er over for den administrerende direktør ansvarlig for fabrikkens økonomiske resultat samt for hele virksomhedsområdet omfattende udvikling, produktion, salg og service samt for indkøb, regnskab og medarbejdere.

Under „specielt“ står som punkt 1:

Administrerer og koordinerer alle ovennævnte funktioner og fastlægger produktionsområdet inden for de rammer, der er trukket op i selskabets geneelle politik.

Man vil bl. a. af disse stillingsbeskrivelser se, at arbejdsdelingen også omfatter dele af den daglige administration.

Under fabriksdirektørerne sorterer særdeles vigtige hjælpefunktioner i form af komiteer, hvis væsentlige opgaver er overvejelser og ådgivning. Det drejer sig om komiteer for produktionspolitik, udvikling, forslagskasser etc.

Komiteerne sammensættes af medarbejdere, som har de mest direkte forudsætninger for at yde positive bidrag til løsning af de mere generelle problemer. Komiteerne har kollektive stillingsbeskrivelser, og mødeformen skal så vidt muligt tillade frit afløb for fantasien. Altså „brainstorming“-princippet. Der afholdes periodiske møder, og resultaterne nedfældes i rapporter, der danner det bedst mulige grundlag for endelig afgørelse. d. v. s. for administrativ beslutning.

Man kunne godt kalde disse komiteer for „hjernetruster“, hvis ikke det ville lyde noget opstyltet. Formålet er i hvert fald at få så mange gode hjerner i sving som muligt, da administrationen uden videre bør erkende, at dens egne hjerner ikke har kapacitet nok.

Jeg skal nu igen vende tilbage til almindelige betragtninger. En af de mere vanskelige ting i forbindelse med administration er som bekendt at få tid nok til at træffe de rigtige beslutninger. Der foreligger så vidt jeg ved ingen oplysninger om, hvor lang tid det tager at tænke, og det afhænger jo også i høj grad af problemets størrelse og af, hvem det er, der tænker. Derimod er det en kendt sag, at det som regel tager meget længere tid at skaffe grundlaget og at formulere den opgave, erfaring og logik skal løse.

Da enhver større virksomhed er en særdeles kompliceret affære, er det afgørende vigtigt, at organisationen er indrettet således, at de rapporter, administrationen skal have, serveres i stærkt inddampet form. således at det er den bedst mulige essens, der foreligger.

Derfor er rapportvejene ved decentralisering nedefra og opad, hvorved rapporterne på hvert trin eller lag filtreres for oveflødigt stof, som det pågældende trin er indrettet til at fordøje og behandle. Rapporterne udarbejdes og fremkommer med bestemte tidsmellemlum. Det kan efter art og betydning være én, to eller flere måneder. Foruden den værdi, der ligger i, at topledelsen uafbrudt har hold i de store linier, så har et

godt rapportssystem den gode bivirkning, at samtlige rapportører tvinges til løbende at lave status over, hvad de selv laver.

Selvfølgelig kan topledelsen ikke bare sidde og vente på rapporter, så sandt som det er nødvendigt stadig at udøve al den kontrol, der er mulig, gennem selvsyn og samtaler. Hvis ikke man har en levende føling med, hvad der sker, kan man heller ikke bruge rapporterne på rigtig måde.

For ledelsen bør begrebet tidsnød ikke blive aktuelt. Kampen mod denne manddræber må føres på to måder. Den ene består i at praktisere tillid til, at samtlige ledende medarbejdere selv kan og vil løse de opgaver, de har påtaget sig, selv om en vis kontrol også må føres med det. Den anden måde består i ikke at lade mere komme ind i hovedet, end der kan komme ud igen. Såfremt denne fare bliver akut, må en del af arbejdet såvel med erkendelse som med afgørelse delegeres.

I det hele taget er det en af administrationens opgaver at se efter, at ingen hverken er overbelastet eller underbeskæftiget, ganske på samme måde, som det foreskrives de øvrige ledere i de før omtalte „Generelle organisationsregler“.

For ledelsen selv skal der være tid til at se det hele i perspektiv ikke mindst for at sikre en rimelig total harmoni. Alle virksomhedens funktioner må ind i billedet. Intet må overeksponeres eller undereksponeres. Det er ikke nok at lave en god vare på et fint produktionsapparat, hvis salgsteknikken ikke er i orden eller omvendt. Selv den bedste organisationsform forbliver gold, hvis gode medarbejdere og inspirerende ledere ikke er forhånden.

Forudsætter vi nu, at alle disse ting danner et fornuftigt hele, så må administrationen bruge en væsentlig del af sin tid til kontrol. Jeg vil bruge det billede, at en organisation har en vis lighed med en vogn, der kører på en mere eller mindre hvælvet vej med grøfter på begge sider. Det er absolut nødvendigt hele tiden at holde fast i rattet.

Da den fornødne kontrol i en større virksomhed heller ikke er noget én-mands-job, må også kontrollen decentraliseres. Midlet hertil er budgetter, der periodisk kan sammenlignes med virkeligheden. Budgetterne udarbejdes i samvirke med de ansvarlige ledere. Disse får også fra regnskabsafdelingerne det virkelige forløb, hvilket i almindelighed er tilstrækkelig opmuntring eller faresignal i sig selv. På samme måde virker dette som tilbagekobling i automatisk produktion, og det gælder for alle lag i ledelsen.

Gang på gang har vi brugt ordet „virksomhed“ eller „erhvervsvirksomhed“, og heri ligger ganske klart, at målsætningen for det hele, lige-

gyldigt hvilke andre formuleringer den gives, munder ud i det ene ord „rentabilitet“. Rentabiliteten af alt, hvad vi laver, er derfor både i de-tailler og i helheden det mest afgørende tilbagekoblingssignal.

Vi kan så til sidst stille det spørgsmål, om selve organisationen er rentabel eller ej. Jeg mener, at svaret ikke kan gives, medmindre vi taler om skarpt defineret organisation og således indrettet, at dens enkelte bestanddele virkelig kan måles og vurderes. Alene i en sådan organisation er der mulighed for bevidst rationalisering efterhånden.

Jeg siger udtrykkelig: efterhånden, for fra det øjeblik organisationen er rettet op, går der tid, fra gamle vaner er udryddet, til alt går, som det skal. Når det er sket, er det nærliggende at anvende produktionens metoder især på alle de områder, hvor arbejdet er af rutinemæssig art. Man kunne udmærket bruge både metode- og tidsstudier.

En første grov måling af helheden går ud på at se efter, hvilken produktionsstørrelse man har haft pr. funktionær i årenes løb. Tallet vil sikkert for de fleste virksomheder vise en betydelig stigning, hvilket er noget af en trøst. Alligevel er det ikke helt beroligende, før man også finder ud af, om det skyldes effektiv organisation eller blot produktions rationalisering.

Vi bliver nødt til at gå direkte løs på den betydningsfulde opgave, som består i først at rationalisere organisationen og dernæst dens arbejde.

En organisations kvalitet er god, hvis den på driftsøkonomisk måde giver mulighed for sikker og effektiv administration.

Til skematisk orientering om A/S Atlas' decentraliserede organisation gengives enkelte diagrammer.

Diagram I viser direktionen. Fra de to fabriksdirektører B og L finder udfletning sted til de øvrige lag. Der er ingen udfletning fra finansdirektøren.

Diagram II viser udfletning fra fabriksdirektør B til fem funktionschefer, hvorfra udfletningen fortsætter.

Diagram IV viser eksempelvis forbindelseslinierne fra kontorchefen til hans afdelingsledere.

Den totale udfletning omfatter mange diagrammer, men helhedsbilledet vil vise, at der er fire lederkategorier eller lag. Disse er: adm. direktør, direktører, funktionschefer og afdelingsledere.

De tykke linier betegner rapportvej nedefra og opad. Egentlige „kommandolinier“ findes ikke mellem lederne i et decentraliseret system.

De tynde linier viser indkoblingen af forskellige hjælpefunktioner.

Organisationen under fabriksdirektør L er udbygget på tilsvarende måde.

A/s ATLAS

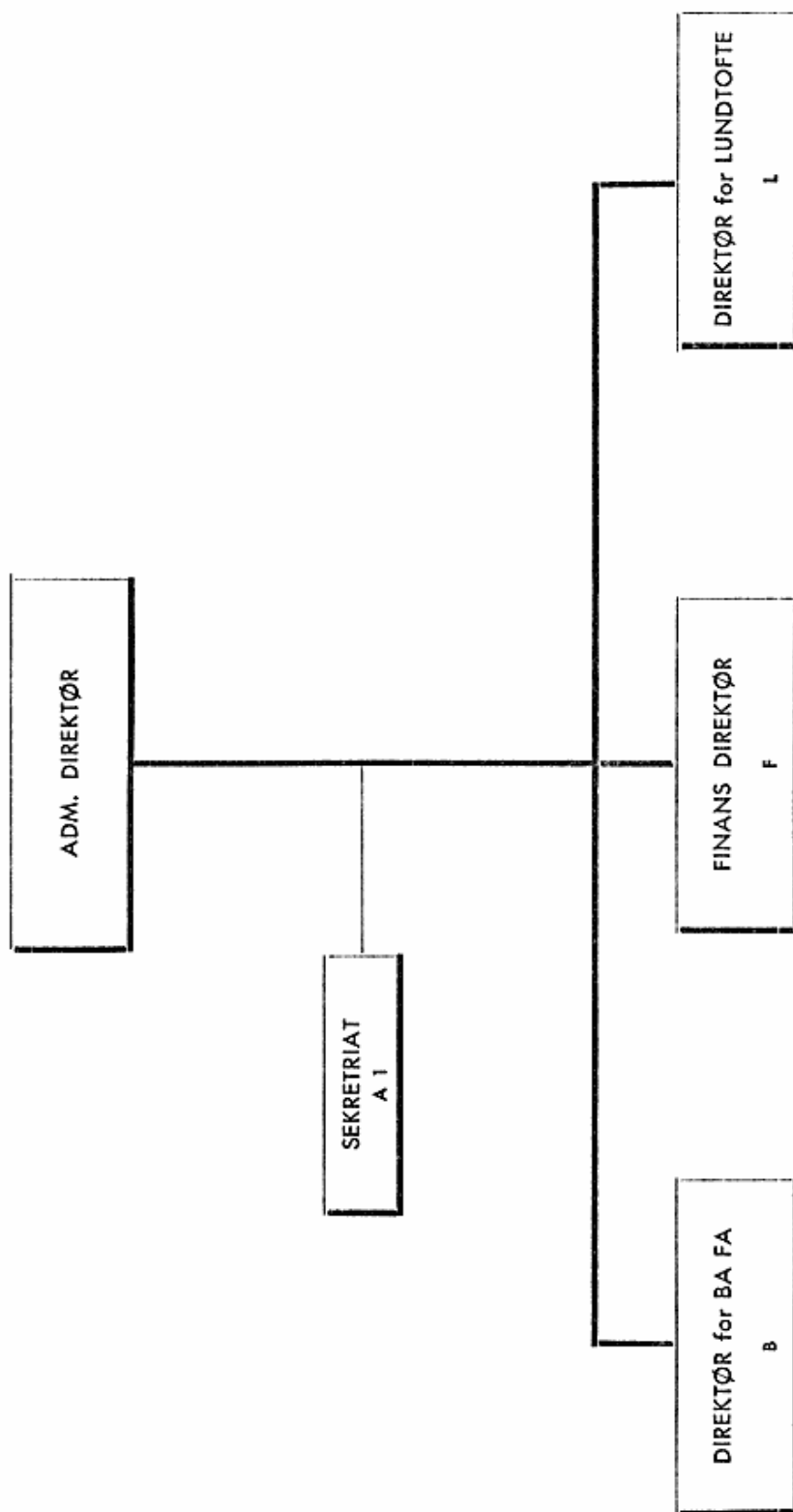


Diagram I.

A/s ATLAS

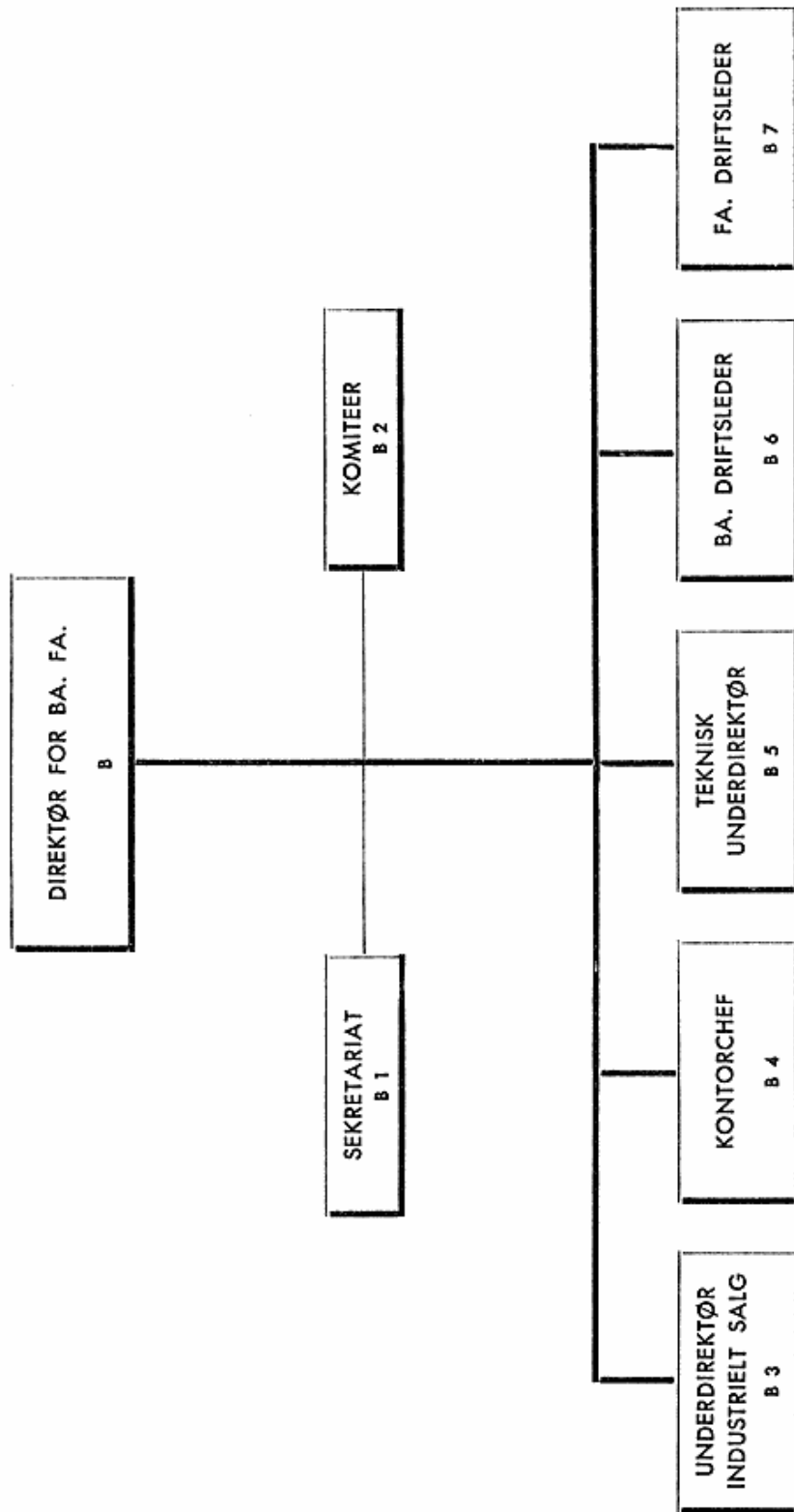


Diagram II.

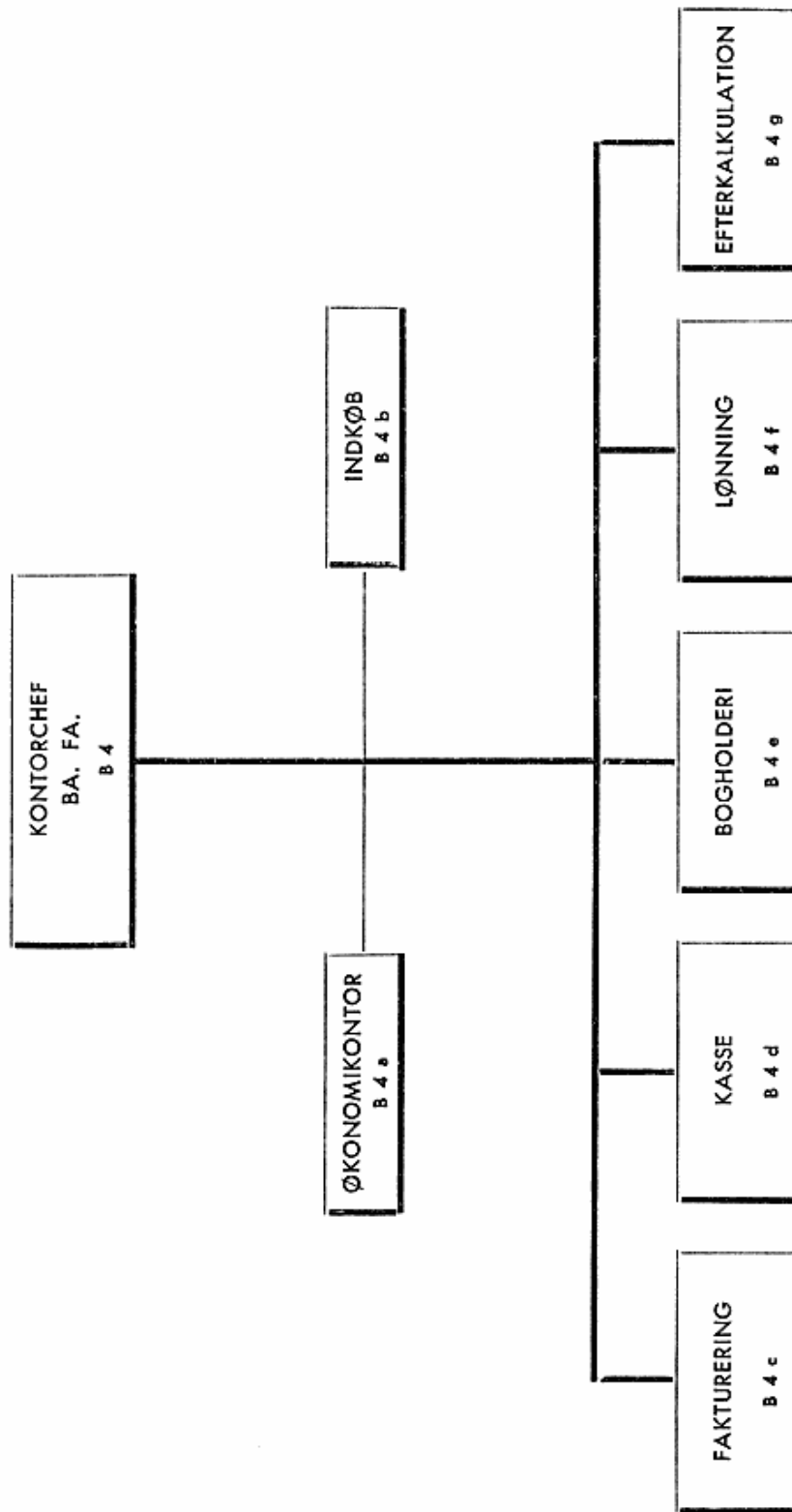


Diagram IV.