

Virksomhedsledelse.

Af ERIK JOHNSEN*)

Der er hausse i litteratur om virksomhedsledelse, hvilket alt andet lige kunne tyde på, at der er behov for den. Om dette behov så lader sig dække af den til rådighed stående litteratur er et åbent spørgsmål, hvor den, der gætter „nej“, sikkert har størst sandsynlighed for at komme i overensstemmelse med sandheden. Det svælg, der forekommer mellem behov og goder på dette område, har mange årsager.

For det første kan man ikke blive enige om, hvad virksomhedsledelse er. For det andet er det, man kan blive enige om, irrelevant. For det tredje er der ikke nogen standardproblemstilling, der kan dække alle former for virksomhedsledelse uanset virksomhedens art og størrelse, således at en standardformulering fra begyndelsen er dømt til at være umulig. For det n'te ved man alt for lidt om de menneske-maskinorganisationer, der danner virksomhederne, til at man kan sige noget fornuftigt om, hvorledes de bør ledes.

Alt dette fremgår helt klart – men utilsigtet – ved studering af den håndfuld litteratur om virksomhedsledelse, der er anmeldt nedenfor, og som næsten udelukkende er møntet på industriel virksomhedsledelse, herunder navnlig på relativt store industri-virksomheder.

Nu kan nogen undre sig over, at det alligevel går ganske godt for nogle virksomheder, når man ved så lidt om, hvorledes de bør ledes. Det skyldes naturligvis, at ledelse ikke er et absolut, men et relativt fænomen. Blot de konkurrerende virksomheder køres lige så godt – eller dårligt, om man vil – så går det. Når man drager denne slutning ud fra omtalte litteratur om virksomhedsledelse, kan det skyldes, at den ligger meget langt fra praksis, således at det måske er muligt at lede en virksomhed godt, uden at forfatterne opdager det. Det kan ikke nægtes, at visse tegn peger i den retning. Dette må i så fald skyldes, at der kan være tale om at lede en virksomhed *bedst muligt* under de givne forhold, ligesom der kan være tale om at skrive de *bedst mulige* bøger om virksomhedsledelse under de givne forhold, herunder navnlig den viden, der står til rådighed for de to parter. Og den er naturligvis gensidig afhængig.

Enhver forfatter med respekt for sig selv har sin egen mening om ledelsens opgaver. Her er nærværende anmelders opfattelse:

1. målsætte,
2. programmere,
3. kontrollere.

Disse tre punkter kræver nærmere uddybelse, som bl. a. skal ske under henvisning til nedenstående litteratur.

*) Cand. oecon., Det økonomiske Forskningsinstitut, Handelshøjskolen i København.

ad 1.

Der er ved at opstå almindelig enighed om, at mennesket driver økonomisk virksomhed for at få sine behov opfyldt. Hvad er da mere naturligt end at lade de i en konkret virksomhed interesserede behov komme til udtryk i målsætningsformuleringen (6,76-91), (9). Dette i og for sig naturlige udgangspunkt vanskeliggøres dog ved, at man ikke ved, hvordan man skal få målsætningsfunktionen udtrykt, således at dette punkt opfyldes samtidig med at virksomheden kan ledes efter den dvs. dens politiker indrettes i overensstemmelse hermed. Hertil kommer, at de i virksomheden interesserede aldrig er enige (5), og ledelsen har ikke mulighed for at måle de forskellige interessers styrke. Ikke desto mindre kan en virksomhed ikke ledes uden klart formulerede formål. Når det derfor fremgår af (1), (8) og af, hvad man kan iagttage i erhvervslivet, at virksomhederne alligevel bliver ledet, er det fordi der forstås noget andet ved lede. Nemlig som oftest: vi kan jo ikke gøre andet af hensyn til konkurrencen osv. Dette er imidlertid blot udtryk for, at ledelsen under udarbejdelsen af sin - ofte skiftende - målsætning må tage en række ydre begrænsninger i betragtning, foruden den begrænsning, der ligger i opstilling af forskellige mål.

At målsætte er således ikke blot opstilling af gængse budgetmål, som det sker i den specielle form for virksomhedsledelse, der kaldes økonomisk, men ligefuldt opstilling af mål, der bidrager til højst mulig opfyldelse af de (rimelige) forventninger, de interesserede stiller (6, 115-155). Det kan i parentes bemærkes, at hvis dette sidste ikke kommer med eksplicit, har man jo mange erfaringer for, at det kommer med implicit, derved, at det menneskelige element i organisationen reagerer, således at det økonomiske budget ikke opfyldes, men andre mål opfyldes i stedet. Det må derfor være bedre for alle implicerede at få disse ind for sig selv.

ad 2.

Ved programmering forstås en mere indgående behandling af tallene, end det sker i den normale planlægning. Der skal regnes noget mere på dem, og der skal navnlig tages hensyn til handlingsparametrenes samspil. Som kriterier for denne beregning indgår den under 1 nævnte målsætning og simulationsteknik synes særlig anvendelig.

Når virksomheden bliver af en vis størrelse, kan ledelsen ikke selv overkomme programmeringsarbejdet - som iøvrigt ifølge sin natur er økonomarbejde - men må overlade det til andre. Og så opstår spørgsmålet, om det skal være en stabsfunktion eller en liniefunktion - eller begge dele (1), (4) og (8).

Det kan bemærkes, at den rent tekniske planlægning, som i praksis er et teknisk-økonomisk problem, og som vel fordrer et samarbejde af teknikere og økonomer, er behandlet på en for sidstnævnte forståelig måde i (3) og (11).

Uløseligt sammenknyttet med programmeringsfunktionen er ledelsens *koordinerende funktion*, som ofte (unødvendigt) optræder særskilt. Medens programmeringen er den papirmæssige side, er koordineringen den handlingsmæssige, programmet skal udføres i praksis af en række implicerede i organisationen, (5), (8).

Når det ovenfor er sagt, at planlægningen er økonomarbejde, gælder dette fortrinsvis de ikke-menneskelige produktionsfaktorer. Planlægningen af den menneskelige faktor, herunder virksomhedsledelsen selv, er dog ikke af mindre betydning (7).

ad 3.

Kontrollen er konstateringen af, om målsætningen er opnået gennem programmerin-

gen og koordineringen. Selve dette kontrol- eller styrebegreb er behandlet mere indgående i (2).

Spørgsmålet om kontrol rejser en række spørgsmål, hvor det vigtigste er information for ledelsen. Dette er behandlet i (10) og (12), hvor (10) her foruden betragter informationen som en handlingsparameter.

Det, det drejer sig om, er at fremskaffe relevant information angående målsætningsopfyldelsen, hvilket involverer betydelig mere, end det gængse regnskabsvæsen kan levere. Til gengæld er mange af dettes oplysninger overflødige og bør beskæres i den almindelige programmering, hvor informationsomkostninger og -behov indgår på lige fod med andre omkostninger og behov. Dette fremgår dog ikke af f. eks. (12).

Det er vel overflødigt til afslutning at bemærke, at der i virkeligheden er tale om både et kredsløb mellem målsætning, programmering og kontrol og et krydsløb mellem dem. Men bemærkningen kan dog motivere en efterlysning af litteratur til belysning af virksomhedsledelse ud fra disse aspekter. Den findes ikke blandt de her nævnte. Hvilket er skade, da det er den, der er brug for til supplerende af virksomhedslederens intuition.

(1) R. C. Anderson: Management Practices, McGraw-Hill, 1960. 302 s., 54s. 6d.

Denne bog er skrevet af en (såkaldt) praktiker for (såkaldte) praktikere. Dette er normalt ensbetydende med, at der mangler et teoretisk skelet, der kan bære alle de indbyrdes modstridende tommelfingerregler og huskesedler, sådan at der dog bliver lidt system tilbage. Og sådan er det da også her. Oplægget er typisk „how to do it“ eller måske bedre „how I did it“ plus „gik derfor hen og gør ligeså“. De læsende praktikere vil af bogen formentlig se, at forfatteren ikke kender mere til management end de selv, hvilket kan være en væsentlig moralsk støtte.

Forfatterens „thesis“ – som han selv benævner den – er ellers rimelig: menneskelige organisationers formål er at dække menneskers behov. For erhvervsvirksomheden betyder dette, at den må tjene til kundernes og de i virksomheden interesserede behovstilsfredsstillelse. Disponeringen af stoffet i „elementer af virksomhedsledelse“ og „ledelsesprocessen“ er også fornuftig. Stoffet er for den første dels vedkommende opdelt i planlægning, organisering, stabsarbejde, udførelse og vurdering og for anden dels i handling, hjælpefunktioner, service samt planlægning og kontrol.

Indholdet er imidlertid kun en opremsning af alt det, man må gøre, punkt efter punkt. Bogen kan måske være en nyttig huskeseddel, men slet ikke den vejledning den prætenderer at være.

(2) Stafford Beer: Cybernetics and Management. The English Universities Press Ltd., 1959. 214 s. 25/-.

Forfatteren er leder af afdelingen for operationsanalyse og cybernetik ved The United Steel Companies Limited, England.

Cybernetik, opfundet som begreb af Norbert Wiener i 1947, betyder „styring“, det er det græske ord for „styrmand“, der er omskrevet. Cybernetiken er videnskaben om kommunikation og kontrol. Selv om det måske kun har mening at tale om styremekanismer indenfor elektrotekniken, hvor man finder oprindelsen til begrebet, er det blevet anvendt på mange andre områder, navnlig som filosofisk disciplin. Det er klart, at der måtte komme en bog om cybernetik og virksomhedsledelse, eftersom sidstnævnte opgave klassisk netop består i at agere styremekanisme.

Stafford Beer fremstiller disse principielt meget luftige sammenhænge (når man går udenfor tekniken) på en meget inspirerende måde, han er ikke så lidt af en filosof. Og der er visse ideer at hente. Men også kun visse ideer.

Bogen er inddelt i tre afdelinger: grundbegreber, cybernetikens logiske teori og cybernetikens biofysiske teori. Af særlig relevante afsnit indenfor de enkelte afsnit kan nævnes: tilbagekobling og „the black box“, der står for selve kontrollen, samt information for systemer med et givet formål, automationens teori og den selvstyrende fabrik.

(3) Bethel, Lawrence L., Frankling S. Atwater, George H. E. Smith and Harvey A. Stackman, jr.: *Essentials of Industrial Management*, sec. ed. McGraw-Hill Book Company 1959. 514 s.

Denne fremstilling lægger hovedvægten på den tekniske side af den industrielle virksomhedsledelse. Man kan diskutere, hvad økonomien bør kende til teknik, men spørgsmålet er, om han ikke bør kende nogenlunde det, der står i nogle af denne bogs kapitler.

Det skulle i så fald være kapitlerne 4–11, hvor man behandler den tekniske udvikling af produktet, fabrikkens tekniske indretning, beliggenhed og maskineriet. Videre produktionsmetoder, materialekontrol, produktionskontrol og kvalitetskontrol.

Det øvrige stof er bedre beskrevet i almindelige økonomiske oplæg, som ganske mangler i nævnte kapitler, som altså bliver en fremstilling af de muligheder, man rent teknisk har i øjeblikket og en slags checkliste på, om man har taget disse muligheder i betragtning i den teknisk-økonomiske proces som administrering af en industrivirksomhed er.

Der er tale om en lærebog med et omfattende index, herunder en såkaldt visual bibliography, hvor der er nævnt en række films, der behandler emner i tilknytning til de enkelte kapitler. Ligeledes afsluttes hvert kapitel med mindre cases.

(4) Ernest Dale: *The Great Organizers*. McGraw-Hill, 1960. 277 s., 46 s.

Forfatteren er professor i virksomhedsledelse ved Cornell og præsident for et konsulentfirma, der bærer hans eget navn.

Nærværende bog adskiller sig fra andre fremstillinger indenfor området virksomhedsledelse-organisation ved at bestå af nogle få, store case-studier.

Forf. indleder med et – personligt præget – kapitel om organisationsteoriens grundlæggende problemer. Det er ikke omfattende og dybtgående, men dog tilstrækkeligt til at motivere hans arbejdsmetode: de sammenlignende studier af organisationer.

Dale mener, at hvis man vil vurdere en organisation, må man tage udgangspunkt i den målsætning, der er opstillet for den. Organisationens opbygning må forme sig herefter, og ikke omvendt. Specielt belyses dette hvor en virksomhed går fra „the genius management – often represented by the founder“ til en mere systematisk organisation. Tre ganske omfattende og ikke uinteressante studier vedrørende du Pont, General Motors og Westinghouse giver eksempler herpå.

Studierne er gennemført i nært samarbejde med de personer – eller disses højrehænder (og disses igen), som har været involveret i de faktiske organisationsprocedurer. Fra et metodesynspunkt er bogen således ikke uinteressant, og den må vel også betegnes som ganske spændende al den stund den forsyner os med hidtil ukendt stof om de store kompagnier. Fra et teoretisk synspunkt er der dog ikke meget at hente, der sker ikke nogen udbygning af den langsomt voksende organisationsteori.

(5) Melville Dalton: *Men Who Manage*. John Wiley and Sons, Inc., 1959. 318 s.

Forfatteren, der er sociolog, har meget rammende givet sin bog undertitlen *Fusions of Feeling and Theory in Administration*.

Det vil formodentlig være en kendt sag, at det formelle organisationskema i en virksomhed aldrig holder, bl. a. af den grund at ledelsen fra toppen og nedefter består af mennesker som kan lide eller ikke lide hinanden i større eller mindre udstrækning. Det er et aspekt, som slet ikke er betragtet i det formelle organisationskema og som – sammen med flere andre faktorer – får det til at fungere på en anden måde end forudsat.

Dette aspekt ligner den uformelle organisation i virksomheden, men det er ikke denne i egentlig forstand, der behandles i bogen, det er selve ledelsesgruppens interne forhold, der beskrives og analyseres ud fra lederens indstilling overfor hinanden.

Forfatteren har gjort særskilt rede for sin metode, som består af nogle case-studies, hvor der fremlægges et materiale med lokalt sprængstof for de undersøgte virksomheder.

Indholdet er opdelt i otte kapitler med titlerne: ledere på papiret, magtkamp i linien, forholdet mellem stab og linie, den lokale indstilling til arbejdsoverenskomster på højere niveau, virksomhedsledelsens karrierestige, officiel og uofficiel aflønning, samspillet mellem formelle og uformelle handlinger og lederen mellem det formelle og det uformelle.

Bogens idé er original, men materialet er ret spinket. Måske er dette grunden til den meget tunge fremstilling, som man næppe tager skade af at stifte bekendtskab med, hvis „man“ er topleder.

(6) Mason Haire, ed.: *Modern Organization Theory*. John Wiley and Sons, Inc., 1959. 324 p.

I februar 1959 afholdt Foundation for Research on Human Behavior at Ann Arbor, Michigan et symposium over nyere organisationsteori og nyere metoder taget i anvendelse indenfor dette område. Man ser matematikere, statistikere og socialvidenskabsfolk af forskellige kategorier samlet omkring bordet.

Man bemærker, at bogens titel er organisations *teori*. Det er et ret nyt fænomen at tale om teori i forbindelse med organisationsproblemer, da de fleste har været enige om, at der egentlig ikke findes nogen organisationsteori. Bogens redaktør forsvarer betegnelsen under henvisning til den intensive research fra forskelligt hold på en organisation.

Medens der i denne bog er tilløb til en anden opfattelse af en organisations målsætningsstruktur end den sædvanligvis herskende gevinstmaksimering, og medens der er tegn til en sammenslutning af det psykologiske og sociologiske syn på gruppen, er det af særlig interesse at pege på de forskellige matematisk-statistiske metoder i „organisations-research“.

Haire siger således i sin oversigt over symposiumets resultater, at grunden til at man i dag kan tale om en organisationsteori er, at man er begyndt at anvende spilteori, decisionsteori, informationsteori og gruppeteori på problemerne. Et af de hidtil i socialvidenskaberne upåagtede matematiske midler til en fremstilling af gruppefænomener er grafteori, som skitseres af Dorwin Cartwright. Grafteori er en generel metode til beskrivelse af relationerne mellem forskellige enheder (personer) i en gruppe eller i en organisation. Disse relationer kan være hvad som helst, f. eks. information, myndighed osv.

Bogen er særdeles velegnet til at give hurtige og koncise introduktioner til og oversigter over væsentlige dele af moderne organisationsteori.

(7) Frederick Harbison and Charles A. Myers: *Management in the Industrial World*. McGraw-Hill, 1959. 413 s., 54s 6d.

Denne bog henvender sig mindre til virksomhedsledere end til de folk, der uddanner virksomhedsledere.

Bogen er delt i to afdelinger. I den første gennemgår forf. virksomhedsledelsesbegrebet, som de vælger at analysere ud fra tre synspunkter: ledere som en knaphedsfaktor, virksomhedsledelse som et autoritetssystem og virksomhedsledere som en selvstændig klasse. Analysen munder ud i et kapitel som diskuterer muligheden for at få udviklet ressourcerne for virksomhedsledere.

I anden afdeling gennemgås forhold af betydning for udvikling af faget virksomhedsledelse for en række landes vedkommende: Indien, Ægypten, Chile, Israel, Frankrig, Italien, Japan Tyskland Sverige England Rusland og U. S. A.

(8) Harold Koontz and Cyril O'Donnel: *Principles of Management*. Mc-Graw-Hill. 1959. 718 s., 54s 6d.

Denne bog kan bedst karakteriseres ved, at af dens 708 tekstsider er de ca. 700 overflødige. Man kan – stort set – nøjes med indholdsfortegnelsen: grundlaget for virksomhedsledelse, organisation, stabsfunktion, ledelse, planlægning og kontrol.

Når man udtaler en så kategorisk dom, må man naturligvis tage i betragtning, hvem bogen henvender sig til. Dette fremgår af et af de første blade: til Mary og Elizabeth. Og for dem kan bogen jo tænkes at have en ikke ubetydelig værdi. I så fald er bedømmelsen uretfærdig.

(9) Douglas McGregor: *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill 1960. 246 s., 38 s. 6d.

Forfatteren, som er professor ved School of Industrial Management, M.I.T., har her fremlagt den hidtil korteste og klareste introduktion til de tanker, der rører sig om moderne virksomhedsledelse.

Først opstiller han „teori X“, det klassiske syn på ledelse og kontrol. Den bygger på følgende forudsætninger:

1. Gennemsnitsmennesket er arbejdssky og vil undgå at arbejde, hvis det er muligt;
2. derfor må de fleste tvinges, kontrolleres, dirigeres og straffes for at få de ydelser frem, som er i overensstemmelse med organisationens mål.
3. Gennemsnitsmennesket foretrækker at blive dirigeret, at undgå ansvar, det har små ambitioner og ønsker frem for alt sikkerhed.

Det er karakteristisk for teori X, at den forklarer konsekvenserne af en særlig ledelsesform, den hverken beskriver eller forklarer den menneskelige natur (in casu bl. a. behovsskala) skønt den foregiver at gøre det.

Den nyere „teori Y“ bygger derimod på følgende forudsætninger:

1. Den fysiske og psykiske anstrengelse, der følger af arbejdsydelser er lige så naturlige som leg og hvile.

2. De ovenfor under 2 nævnte midler er ikke de eneste, der kan få folk til at arbejde for opfyldelse af organisationens mål. Betrør man en medarbejder midler til at opnå et mål for organisationen, (in casu virksomheden), vil han udøve selvstændighed og selvkontrol ved deres anvendelse.
3. Forpligtelser overfor formål er en funktion af de belønninger, man modtager for at nå dem.
4. Gennemsnitsmennesket lærer i de rette omgivelser ikke blot at acceptere ansvar, men ligefrem at stræbe efter at opnå et sådant.
5. Folks evner til at løse problemer i en social organisation er relativt gode og ret vidt udbredte over hele befolkningen.
6. Gennemsnitsmenneskets intellektuelle kapacitet udnyttes kun delvis i det nutidige industrisamfund.

Disse punkter lyder mere naive end det er forfatterens mening, og læst i hans almindelige sammenhæng forekommer de såre naturlige. Det er i hvert fald ikke hensigten at de blot skal stilles op til et social-politisk program for virksomheden. De skal derimod danne udgangspunkt for det forf. kalder *integrationsprincippet*: skabelse af sådanne muligheder, at de personer, der tilhører organisationen, bedst når deres egne personlige mål ved at sætte deres kræfter ind for opnåelse af virksomhedens mål. Dette til forskel fra det såkaldte *skalar-princip*: ledelse og kontrol gennem udøvelse af autoritet.

Hele anden afdeling på næsten 200 sider er helliget praktisering af teori Y. Den er ifølge sagens natur svagere formuleret end selve problemstillingen, men dog særdeles læseværdig.

(10) Willard V. Merrihue: *Managing by Communication*. McGraw-Hill, 1960. 306 s.

Forfatteren er leder af General Electrics afdeling for „Community and Business Relations“ og universitetslærer i faget kommunikation i virksomheder.

Virksomhedsledelse gennem kommunikation er en krævende titel. Der er dog noget der tyder på, at denne fremstilling lever op til sit formål, som er at placere virksomhedens kommunikationssystem på linie med andre produktionsfaktorer, ledelsen besidder for at nå givne mål. En effektiv kommunikation på alle ledder i virksomheden og i alle tænkelige situationer er vigtig.

Hvert kapitel i denne fremstilling er nøje afstemt, således at der næsten bliver tale om en håndbog i virksomhedsledelsens rolle i kommunikationsprocessen, den overordnede rolle, principper, media og kommunikationsteknik, samt anvendelse af kommunikation i specifikke situationer.

Skal man indvende noget, må det atter være en vis mangel på teori på dette vigtige område. Men de mange huskesedler og checklister synes umiddelbart at gøre mindre skade her end andre steder.

(11) F. G. Moore: *Production Control*, sec. ed., McGraw-Hill, 1959. 655 s., 62 s.

Man kunne betegne denne bog som økonomens håndbog i tekniske problemer vedrørende produktionen. Den er skrevet i et tilpas ikke-teknologisk sprog til at økonomer – og hermed den ikke-teknisk uddannede virksomhedsleder – kan forstå den. Og den synes at være tilstrækkelig omfattende. Videre giver den ikke økonomer mindreværd-

komplekser, tværtimod, idet det helt klart fremgår, at det økonomiske aspekt er ganske vigtigt; men da det er stedmoderligt behandlet i bogen, må økonomens område i høj grad komme ind som et supplement til teknologien.

Bogens titel er misvisende, den handler ikke alene om produktionskontrol i snævrere forstand, men om produktionsproblemer i bred almindelighed. Dvs. selve produktet, dets design, dets produktionsproces, igangsætning, terminsplanlægning og problemer vedrørende indkøbs-, mellem- og færdiglagre.

Fremstillingen er mere beskrivende end vejledende, og de sidste kapitler om operationsanalyse kunne have været udeladt, idet de ikke bringer noget nyt – tværtimod. Men i den beskrivende form ligger en anvendelig checkliste for ledelsen, når den skal tage stilling til sin produktionspolitik i forbindelse med sin almindelige politikudformning.

Bogen giver her foruden en række (værdifulde) tekniske tips til den økonom, der arbejder med produktionsplanlægning.

(12) Richard F. Neuschel: *Management by System*. McGraw-Hill, 1960. 359 s. 62 s.

Forfatteren der er direktør for McKinsey and Company, Inc. er i besiddelse af mange praktiske erfaringer vedrørende databehandlingen i sin virksomhed. Disse erfaringer videregives her i en sådan form, at man ikke rigtig kan afgøre, hvem der kan have glæde af dem. Men derfor er det jo nok muligt, at en af de mange „how to do it“-checklister kan medføre en besparelse på de 62 kroner, bogen koster, plus den tid der medgår til at finde den pågældende liste.